

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**PROPUESTA DE CREACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN
ADMINISTRATIVO Y DE INVENTARIOS PARA LA EMPRESA
“ING. CARLOS TOBAR – CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

PABLO EDMUNDO TOBAR TOBAR

DIRECTOR: ING. MARIANO MERCHÁN FOSSATI, MBA.

QUITO, NOVIEMBRE 2015

DIRECTOR:

Ing. Mariano Merchán Fossati, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Galo Fernando Sánchez León, MBA.

Ing. Ramiro Mauricio Soria Cubillo

DEDICATORIA

Quiero dedicar este proyecto de tesis a mis padres Carlos Tobar y Roció Tobar, y a mi hermano Carlos Roberto Tobar, quienes a lo largo de mi vida me brindaron siempre su apoyo incondicional, velaron en todo momento por mi bienestar y sin los cuales este proyecto no hubiera sido posible.

Pablo

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a mi Director de tesis Ing. Mariano Merchán Fossati, y a mis informantes Ing. Galo Sánchez León e Ing. Ramiro Soria Cubillo, por brindarme su apoyo y confianza para la concreción de este trabajo.

Hoy y siempre estaré agradecido con toda mi familia quienes estuvieron siempre pendientes de mi bienestar, y quienes contribuyeron de una u otra manera a la consecución de este proyecto.

Pablo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN, 3

- 1.1 MIPYME EN EL ECUADOR, 3
 - 1.1.1 Desafíos de las MIPYMES, 6**
- 1.2 QUE SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN, 7
- 1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA, 7
- 1.4 GESTIÓN DE INVENTARIOS, 8
- 1.5 ESTRATEGIA, 10
- 1.6 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, 10
 - 1.6.1 Análisis Ambiental, 11**
 - 1.6.2 Formulación Estratégica, 11**
 - 1.6.3 Implementación de la Estrategia, 11**
 - 1.6.4 Evaluación y Control, 12**
- 1.7 CADENA DE VALOR, 12
- 1.8 LIDERAZGO, 13
- 1.9 CULTURA ORGANIZACIONAL, 14
- 1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, 15

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 16

- 2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA, 16
 - 2.1.1 Giro del Negocio, 16**
 - 2.1.2 Ubicación de la Empresa, 18**
 - 2.1.3 Infraestructura de la Empresa, 20**
 - 2.1.3.1 Vehículos, 21
 - 2.1.3.2 Equipo de Trabajo, 21
 - 2.1.4 Recurso Humano, 23**
- 2.2 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO, 24
 - 2.2.1 Estructura de la Empresa, 24**
 - 2.2.1.1 Estructura Organizacional, 25
 - 2.2.1.2 Estructura Posicional, 26
 - 2.2.2 Cultura Organizacional, 27**
 - 2.2.2.1 Misión, 27
 - 2.2.2.2 Visión, 28
 - 2.2.2.3 Principios y Valores, 28
 - 2.2.2.4 Objetivo General, 29
 - 2.2.2.5 Objetivos Específicos, 29
 - 2.2.3 Análisis de la Cadena de Valor, 30**
 - 2.2.4 Análisis de las Capacidades de la Empresa, 32**
 - 2.2.4.1 FODA Valorado, 33

2.2.5	Análisis de los Problemas de la Empresa, 36
2.2.5.1	Problemas de Dirección, 39
2.2.5.2	Problemas de Recursos Humanos, 39
2.2.5.3	Problemas de Abastecimiento, 40
2.2.5.4	Problemas Financieros y Contables, 40
2.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA, 41
2.3.1	Proveedores, 41
2.3.2	Clientes, 43
2.3.3	Competencia, 44
2.3.4	Rivalidad entre Empresas, 46
3	PROPUESTA ADMINISTRATIVA, 47
3.1	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA, 47
3.1.1	Importancia de la Propuesta, 47
3.1.2	Objetivo General, 48
3.1.3	Objetivos Específicos, 48
3.2	DISEÑO DE LA PROPUESTA, 49
3.2.1	Estrategias, 49
3.2.2	Políticas, 51
3.2.3	Asignación de Recursos, 52
3.2.4	Control y Evaluación, 55
3.2.4.1	Indicadores de Gestión, 55
3.2.4.2	Metas, 57
3.3	PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA, 58
4	PROPUESTA DE MANEJO DE INVENTARIOS, 61
4.1	SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA, 61
4.2	FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA, 62
4.2.1	Importancia de la Propuesta, 63
4.2.2	Objetivo General, 63
4.2.3	Objetivos Específicos, 63
4.3	DISEÑO DE LA PROPUESTA, 64
4.3.1	Método de Valoración de Inventarios, 64
4.3.1.1	Método de Costeo Promedio Ponderado, 64
4.3.2	Procedimientos para la Adquisición de Materiales, 65
4.3.2.1	Políticas, 66
4.3.2.2	Responsables, 66
4.3.2.3	Proceso de Adquisición de Materiales, 67
4.3.2.3.1	Flujograma de Proceso, 68
4.3.3	Procedimientos para la Recepción y Almacenamiento de Materiales, 69
4.3.3.1	Políticas, 69
4.3.3.2	Responsables, 70
4.3.3.3	Proceso de Recepción y Almacenamiento de Materiales, 70
4.3.3.3.1	Flujograma de Proceso, 71
4.3.4	Procedimientos para la Salida de Materiales, 71
4.3.4.1	Políticas, 72
4.3.4.2	Responsables, 72
4.3.4.3	Proceso de Salida de Materiales, 73

4.3.4.3.1	Flujograma de Proceso, 74
4.3.5	Control Físico de Inventarios, 75
4.3.6	Control de Rotación y Duración de Inventarios, 76
4.3.7	Indicadores de Gestión, 77
4.3.8	Diseño de Documentación, 78
4.3.8.1	Modelo de Kardex, 78
4.3.8.2	Modelo de Libro de Despacho de Material, 79
4.3.8.3	Acta de Control Físico de Inventarios, 79
4.4	DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO, 80
5	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 85
5.1	CONCLUSIONES, 85
5.2	RECOMENDACIONES, 86

REFERENCIAS, 88

ANEXOS, 90

Anexo 1:	Imágenes de las bodegas de la empresa, 91
Anexo 2:	Imágenes de los materiales de la empresa, 95
Anexo 3:	Ejemplo de cotización de la empresa, 97
Anexo 4:	Ejemplo de factura de la empresa, 98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1:	Clasificación de las empresas en Ecuador, 4
Tabla N° 2:	Listado de vehículos de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 21
Tabla N° 3:	Listado de equipo de trabajo de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 22
Tabla N° 4:	Listado de personal de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 23
Tabla N° 5:	Escala de calificación FODA, 33
Tabla N° 6:	Fortalezas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 33
Tabla N° 7:	Debilidades “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 34
Tabla N° 8:	Oportunidades “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 35
Tabla N° 9:	Amenazas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 36
Tabla N° 10:	Realidad problemática de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 38
Tabla N° 11:	Proveedores “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 42
Tabla N° 12:	Competencia “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 45
Tabla N° 13:	Estrategias “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 50
Tabla N° 14:	Asignación de recursos “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 53
Tabla N° 15:	Indicadores de gestión “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 56
Tabla N° 16:	Metas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 57
Tabla N° 17:	Plan operativo “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 58
Tabla N° 20:	Indicadores de gestión “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 77
Tabla N° 21:	Modelo de kardex “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 78
Tabla N° 22:	Modelo de libro de despacho “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 79
Tabla N° 23:	Acta de control físico de inventarios “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 80
Tabla N° 24:	Registro de entrada de material en tarjeta kardex “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 82
Tabla N° 25:	Registro de salida de material en tarjeta kardex “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 83
Tabla N° 26:	Registro de salida de material en libro de despacho “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 84

ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura N° 1: Proporción empresas de Ecuador en cuanto a tamaño (2013), 5
- Figura N° 2: Sectores de la economía con mayor presencia de Mipymes en Ecuador, 6
- Figura N° 3: Cadena de valor de Michael Porter, 13
- Figura N° 4: Ubicación oficinas y bodega principal “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 19
- Figura N° 5: Ubicación bodega 2 “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 19
- Figura N° 6: Ubicación bodega 3 “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 20
- Figura N° 7: Estructura organizacional “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 25
- Figura N° 8: Estructura posicional “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 26
- Figura N° 9: Cadena de valor “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 30
- Figura N° 10: Proceso de adquisición de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 68
- Figura N° 11: Proceso de recepción y almacenamiento de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 71
- Figura N° 12: Proceso de salida de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, 74

RESUMEN EJECUTIVO

La aplicación de una gestión empresarial es un factor que a pesar de ser fundamental es descuidado en empresas medianas y pequeñas. La implementación de una gestión administrativa, que este acorde a la situación real de la empresa, ayuda en gran medida a erradicar problemas generados en muchos casos por la carencia de una adecuada cultura organizacional y de conocimientos administrativos.

Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas, es una empresa familiar fundada en el año de 1983, que ofrece servicios en el ámbito de la ingeniería eléctrica, principalmente en la provincia de Tungurahua y el centro del país. La empresa se ha manejado desde sus inicios sin un sistema adecuado de gestión administrativo, lo cual sumado a su crecimiento en los últimos años, ha generado problemas tanto en el manejo administrativo como en el de sus inventarios.

El presente trabajo de investigación tiene el propósito de proponer la creación de sistemas de gestión tanto administrativo como de inventarios, adecuados para la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”.

Para esto se tomó como punto de partida el análisis situacional realizado a la empresa, para poder conocer su realidad problemática y en base a los resultados establecer un plan operativo para fortalecer la gestión administrativa de la empresa. De igual forma se establecieron metodologías y procedimientos para mejorar el manejo de sus inventarios.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación propone un sistema de gestión tanto a nivel administrativo como de inventarios para la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”, para lo cual fue necesario desarrollar cinco capítulos, cada uno de los cuales sustenta el presente estudio.

El primer capítulo de este trabajo desarrolla el marco teórico bajo el cual se sustenta la investigación. En este capítulo se describen conceptos como el de administración estratégica, gestión de inventarios, gestión administrativa, entre otros, que permiten al lector comprender los fundamentos aplicados a este trabajo.

El capítulo segundo es un estudio que describe la situación actual de la empresa tanto interna como externamente. Este análisis situacional es el punto de partida de lo que será el desarrollo de las propuestas tanto administrativas como de manejo de inventarios. En este capítulo se aplican distintas herramientas de análisis para evaluar la situación de la empresa y poder desarrollar acciones correctivas.

El tercer capítulo plantea una propuesta administrativa que involucra el establecimiento de objetivos, estrategias asignadas a distintas áreas de la empresa, políticas de apoyo, un plan operativo que estipule la forma en que se emplearán las estrategias para el logro de los objetivos, la asignación de recursos, y su respectiva evaluación y control, como parte de un sistema de mejoramiento para la empresa.

El capítulo cuarto está enfocado a desarrollar una propuesta de gestión de inventarios en base a metodologías de registro y control de los mismos, así como procedimientos para la adquisición, recepción, almacenamiento y salida de materiales. Igualmente se establecen políticas de apoyo, responsables e indicadores de gestión para el control y evaluación correspondiente de la gestión. Además se realiza un caso práctico de aplicación de los procedimientos y metodologías desarrolladas en el capítulo.

Finalmente el quinto capítulo tiene el propósito de exponer las conclusiones obtenidas tras la realización del presente trabajo, así como establecer las recomendaciones que se consideren convenientes.

1 MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 MIPYME EN EL ECUADOR

De acuerdo al Servicio de Rentas Internas del Ecuador, se conoce como MIPYME al grupo de micro, pequeñas y medianas empresas, que según diferentes factores como el volumen de sus ventas, número de trabajadores, años en el mercado, niveles de producción, activos, pasivos, tienen características similares en su proceso de crecimiento.

Sin embargo, hay que tomar en cuenta que la definición de una MIPYME varía de acuerdo a las realidades de cada país. Por ejemplo, una empresa grande en el Ecuador, es decir que no entra dentro de los parámetros de las MIPYMES, podría ser considerada MIPYME en un país como Estados Unidos, debido a las realidades económicas distintas de cada país.

El artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones define y clasifica a la MIPYME de la siguiente forma.

Art. 53.- Definición y Clasificación de las MIPYMES.- La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento. (Asamblea Nacional del Ecuador, 2010)

De acuerdo a la superintendencia de compañías las empresas en Ecuador están clasificadas por factores como, el personal que ocupa la empresa, el valor bruto de sus ventas anuales y el monto de sus activos, siendo este último parámetro el que prevalece para determinar la categoría de la empresa. A continuación se detalla la forma de clasificación de las empresas en el Ecuador.

Tabla N° 1: Clasificación de las empresas en Ecuador

Variables	Micro Empresa	Pequeña Empresa	Mediana Empresa	Grandes Empresas
Personal Ocupado	1 - 9	10 - 49	50 - 199	> 200
Valor Bruto de las ventas anuales USD	< \$100.000	\$100.001 - \$1.000.000	\$1.000.001 - \$5.000.000	> \$5.000.000
Montos Activos USD	Hasta \$100.000	De \$100.001 hasta \$750.000	De \$750.001 hasta \$3,999.999	> \$4.000.000

Fuente: Superintendencia de Compañías

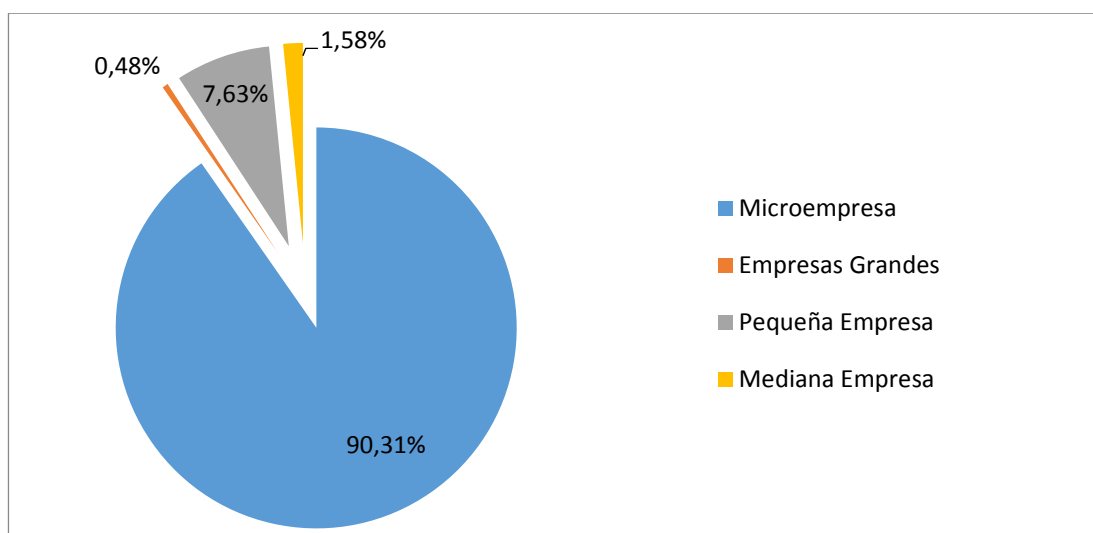


Figura N° 1: Proporción empresas de Ecuador en cuanto a tamaño (2013)

Fuente: Análisis Sectorial 2013, INEC.

Del total de empresas en Ecuador al 2013, las microempresas conformaron el 90.31% (731.761 microempresas), la pequeña y mediana empresa conformó el 9.21% (74.628 PYMES), mientras que las empresas grandes conformaron apenas el 0.48% (3.883 empresas) del total.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos a Mayo de 2011, después de la categoría que engloba al servicio doméstico, los sectores con mayor presencia de MIPYMES con respecto a grandes empresas, son la de hoteles y restaurantes con 95.80% de las empresas. En segundo y tercer lugar están los sectores de agricultura, ganadería, caza y pesca y comercio, reparación de vehículos y efectos personales con 95.60% y 92.60% respectivamente.

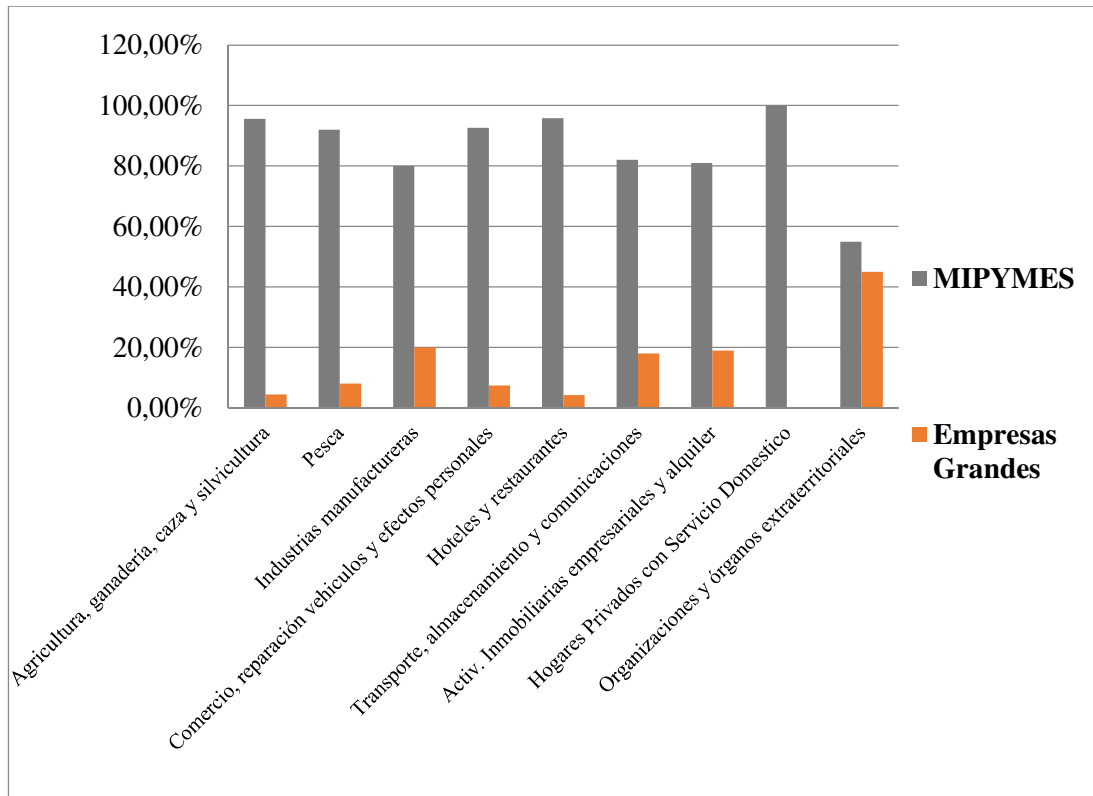


Figura N° 2: Sectores de la economía con mayor presencia de Mipymes en Ecuador

Fuente: Análisis Coyuntural Mayo 2011, INEC

1.1.1 Desafíos de las MIPYMES

En Ecuador, la gran mayoría de estas empresas surgen del patrimonio y emprendimiento a nivel familiar, con objetivos entre otros, el de terminar con la dependencia económica e iniciar un negocio propio.

No cabe duda, que las MIPYMES en el Ecuador son claves para el desarrollo y el dinamismo del país. De acuerdo al INEC, en el 2010 las ventas de las MIPYMES superaron el 15% del PIB del país, es decir unos \$3.747 millones para ese año. Pero si bien la cantidad de MIPYMES, en cuanto al total de empresas que existen en nuestro país es muy significativa, su contribución a

nivel industrial es muy pequeña, ya que las grandes industrias concentran el 90% de la producción total del país.

La mayoría de empresas de este tipo no operan con mucho personal, y habitualmente este personal no se encuentra bien capacitado, ni tiene el conocimiento elemental como para contribuir al crecimiento de la misma.

Las MIPYMES en Ecuador deben enfrentar muchos desafíos para mejorar su productividad, competitividad y su desempeño en el campo de la exportación, así como la capacidad de gestión de sus empresarios, con el objetivo de incrementar su aporte a la economía del país.

1.2 QUE SON LOS SISTEMAS DE GESTIÓN

“Conjunto de procesos, comportamientos y herramientas que se emplea para garantizar que la organización realiza todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos (Visión)” (Ogalla, 2005, pág. 1).

1.3 GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros. (Muñiz, 2003)

Un modelo de gestión administrativa es una herramienta gerencial que permite mejorar los diversos procesos y actividades de una organización. La importancia de incorporar

un modelo de gestión administrativa radica en la optimización de la ejecución de procesos, lo cual contribuye con el cumplimiento de los objetivos trazados por la organización.

De igual forma, la gestión administrativa permite conducir acciones, mediante las cuales se pueda solucionar problemas empresariales, así como desarrollar actividades que posibiliten el cumplimiento del proceso administrativo, que busca lograr el aprovechamiento máximo de los recursos para el logro de los objetivos de la empresa.

Los objetivos que permite la gestión Administrativa son los siguientes:

- Mejora de procesos, con el propósito de optimizar el desempeño.
- Optimizar los servicios de la empresa para asegurar el cumplimiento de sus objetivos.
- Generar control en los procesos internos y externos.
- Evaluar las actividades de la empresa.
- Extender la oferta de servicios o productos.

1.4 GESTIÓN DE INVENTARIOS

Los inventarios, existencias o stocks son los materiales que la empresa tiene almacenados para facilitar la continuidad del proceso productivo. La gestión de

inventarios tiene como objetivo determinar la cantidad de existencias que se han de mantener, y el ritmo de pedidos para cubrir las necesidades de producción.

A su vez, un inventario consiste en un registro de bienes destinados a la venta o a la producción de bienes y servicios. Dentro de una empresa pueden existir diferentes tipos de inventarios siendo los más comunes los de materia prima, productos en proceso, insumos de trabajo, mercancías y productos terminados.

La gestión correcta de un inventario, es un punto determinante dentro del manejo estratégico de una organización. Esta involucra las acciones de organizar, planificar y controlar los inventarios de una empresa, en donde están involucrados los procesos de determinación del método de registro, determinación de los puntos de rotación, la forma de clasificación y el modelo de reinventario que se encuentra determinado por los métodos de control.

Los principales objetivos de la gestión de inventarios son el reducir al mínimo los niveles de existencia y garantizar la disponibilidad de existencias en el momento justo.

Para lograr estos objetivos existe un grupo de métodos matemáticos y cuantitativos, que facilitan a los administradores su manejo, logrando beneficios como la reducción de costos, reducción de incertidumbre, aprovechamiento de descuentos y recuperación de inversión. Es por esto que una buena gestión de inventarios es importante en el manejo estratégico de una organización, e implica una ventaja competitiva. (Starr & Miller, 1979)

1.5 ESTRATEGIA

De acuerdo al enfoque tradicional de la administración, una estrategia tiene un estrecho vínculo con la planeación, siendo esta un elemento fundamental en la mayoría de definiciones sobre estrategia en el campo de la administración.

James B. Quinn definió la estrategia como “El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acción de una organización dentro de una totalidad coherente”.

Sin embargo existe un nuevo enfoque, el cual sostiene que no siempre la estrategia de una organización es el producto de la planeación. Bajo este principio, Henry Mintzberg define a la estrategia como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones”.

Finalmente citando al padre de la estrategia, Michael Porter “Es el conjunto de actividades que persiguen crear una posición única y valiosa. El éxito de una estrategia depende de hacer muchas cosas integrándolas entre sí, no solo algunas.”

1.6 ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

La administración estratégica es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental (tanto externo como interno), la formulación de estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control. Por lo tanto, el estudio de la administración estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. Conocida originalmente como política empresarial, la administración

estratégica incorpora temas como planificación estratégica, análisis ambiental y análisis de la industria. (Wheelen, 2007)

De acuerdo a este concepto la administración estratégica incluye:

1.6.1 Análisis Ambiental

Comprende del análisis interno y externo de la empresa. El análisis interno es el que permite la identificación de las fortalezas y debilidades de una organización, en donde se considera aspectos como las fuentes de ventaja competitiva. Por otro lado, el análisis externo permite la identificación de las amenazas y oportunidades dentro del ambiente operativo de una organización.

1.6.2 Formulación Estratégica

Consiste en la creación de alternativas de decisión, basado en información objetiva como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, con el objetivo de evaluar dichas alternativas y seleccionar un curso concreto de acción.

1.6.3 Implementación de la Estrategia

Involucra a todas las funciones y personas de una organización en el señalamiento de metas y objetivos y la adopción de recursos de acción y asignación de las metas establecidas.

1.6.4 Evaluación y Control

La organización debe diseñar sistemas apropiados de evaluación y control, que involucren entre otros controles de mercado, de producción, cultura organizacional, así como sistemas de remuneración e incentivos adecuados.

1.7 CADENA DE VALOR

La cadena de valor es básicamente el análisis estratégico de cualquier organización que realice actividades que generen valor. Según Michael Porter “El análisis de la cadena de valor considera a la organización como un proceso secuencial de actividades que crean valor, y su planteamiento es útil para comprender los bloques que construyen la ventaja competitiva”.

Porter describió dos categorías de actividades dentro de una organización. Primero describió cinco actividades primarias: logística al interior, operaciones, logística al exterior, marketing y ventas, y servicio, que contribuyen a la creación material del producto o servicio, su venta y transferencia al comprador, y su servicio después de la venta.

La segunda categoría de actividades que describe Porter son las actividades de apoyo: adquisición, desarrollo de tecnología, administración de los recursos humanos y administración general que generan valor en base a su relación importante con las actividades primarias o con otras de apoyo.

El siguiente gráfico presenta la cadena de valor de Michael Porter.



Figura N° 3: Cadena de valor de Michael Porter

Fuente: Michael Porter. Competitive Advantage

1.8 LIDERAZGO

El liderazgo, siendo un rol clave de los gerentes, es un factor que puede influir de gran manera en la consecución de los objetivos de la empresa. Citando a Peter Drucker el liderazgo "Es lograr que las miradas apunten más alto, que la actuación de la gente alcance el estándar de su potencial y que la construcción de personalidades supere sus limitaciones personales".

Existen ciertas características claves que han sido identificadas por varios autores, como parte de un buen líder. Estas características son visión, elocuencia y consistencia; compromiso; mantenerse bien informado; disponibilidad para delegar y dar poder; astucia política. (Hill & Jones, 1996)

En conjunto, estas cualidades permiten tener la capacidad de estructurar una visión estratégica, y la habilidad de impulsar a los demás para participar de esa visión y cumplir objetivos.

1.9 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento. Este término es aplicado en muchas organizaciones empresariales actualmente, y por tanto en los hospitales o cualquier organización sanitaria, es un término que debe tenerse en consideración. (David, 2003)

La cultura organizacional puede ser una gran ayuda para la implementación de estrategias dentro de una empresa. Si bien es cierto que las estrategias guían a la empresa a conseguir sus objetivos, la cultura organizacional también puede influir en la consecución de estos. Esto se logra en base a los siguientes principios de la cultura organizacional:

Conjunto de Valores y Creencias Esenciales.- Los valores refieren a las afirmaciones acerca de lo que está bien o mal en una organización, mientras las creencias son las percepciones de las personas entre las acciones y sus consecuencias. Estos dos se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

Cultura Compartida.- Los valores y creencias no son suficientes si existen de manera individual, estos deben ser sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.

Imagen Integrada.- Es establecer una identidad a la empresa que proporcione continuidad en el tiempo, coherencia en la diversidad, y permita a sus miembros identificarse con ella.

Fenómeno Persistente.- Es decir que es resistente al cambio, no obstante la cultura organizacional evoluciona constantemente.

1.10 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“El rol de la estructura organizacional consiste en suministrar el medio por el cual los gerentes puedan coordinar las actividades de las diversas funciones o divisiones para explotar en forma completa sus capacidades y habilidades.” (Hill & Jones, 1996)

Una vez que las organizaciones tienen definidas sus estrategias, es importante el diseño de una adecuada estructura organizacional que pueda garantizar una buena implementación de las estrategias de una organización.

Una Estructura Organizacional es “la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización.” (Robbins, 2005, pág. 234)

Por lo tanto, al diseñar una estructura de la organización, los directivos pueden delimitar el trabajo que le corresponderá a cada uno de los individuos, estableciendo posiciones jerárquicas que especifiquen reglas y obligaciones al realizar las diferentes actividades asignadas, a fin de lograr los objetivos establecidos.

2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas, es una empresa familiar que ofrece asesoramiento técnico, presta servicios profesionales y realiza construcciones en el ámbito de la ingeniería eléctrica, principalmente en la provincia de Tungurahua y el centro del país.

Se fundó en el año de 1983, empezando sus actividades en la ciudad de Ambato donde surgieron oportunidades debido a la demanda de servicios en el campo de la ingeniería eléctrica y la poca oferta de profesionales calificados para esta actividad. La empresa ha tenido desde sus inicios un crecimiento sostenido y una situación económica sustentable, teniendo como ventaja competitiva su experiencia laboral y una amplia y satisfactoria relación con sus clientes.

2.1.1 Giro del Negocio

La empresa Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas ofrece asesoramiento técnico, presta servicios profesionales, y ejecuta construcciones eléctricas para el sector público y privado.

Asesoramiento Técnico de Proyectos

El asesoramiento técnico de proyectos comprende el análisis de las características, el dimensionamiento y la capacidad del servicio de energía eléctrica requerido para viviendas, edificios, conjuntos habitacionales, urbanizaciones e industrias.

Servicios Profesionales

Los servicios profesionales están enfocados a estudios de factibilidad, diseño y aprobación de proyectos en las respectivas instituciones concesionarias del servicio eléctrico.

Servicios de Construcción de Obras Eléctricas para Privados

Residencias y Edificios.- Comprende la instalación de transformadores, acometidas, sistemas de medición e instalaciones internas.

Conjuntos Habitacionales y Urbanizaciones.- Comprende la instalación de transformadores de distribución monofásicos y trifásicos, redes de distribución de media tensión a 13.8KV y 22.8 KV, aéreos y subterráneos, redes de distribución de baja tensión monofásicas y trifásicas, aéreas y subterráneas, sistemas de alumbrado público aéreos y subterráneos, acometidas y sistemas de medición residenciales.

Industrias.- Comprende la instalación de transformadores y cámaras de transformación, redes de media tensión a 13.8KV y 22.8 KV, aéreos y subterráneos, acometidas de baja tensión, sistemas de medición en media tensión y en baja tensión, bancos de capacitores, e instalaciones interiores industriales y de alumbrado interior.

Servicios de Construcción para Empresas Eléctricas

Los servicios de construcción para empresas eléctricas comprenden la instalación y readecuación de redes de distribución en media tensión a 13.8KV y 22.8KV, y baja tensión, sistemas de alumbrado público, cambio de medidores y acometidas expresas para cocinas de inducción en sectores urbanos y rurales.

Estos proyectos de construcción contratados con las empresas eléctricas son en su mayoría provisión de mano de obra, debido a que usualmente estas proveen los materiales de construcción.

2.1.2 Ubicación de la Empresa

Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas, se encuentra localizada desde sus inicios en la provincia de Tungurahua al Sur-Oeste de la ciudad de Ambato, en las calles Pío Baroja #630 y Av. Manuelita Sáenz, ubicado en la Cdla. Oscus, diagonal al parque de la ciudadela Oscus.

En esta ubicación se encuentran localizadas sus oficinas y una de las tres bodegas con las que cuenta la empresa.

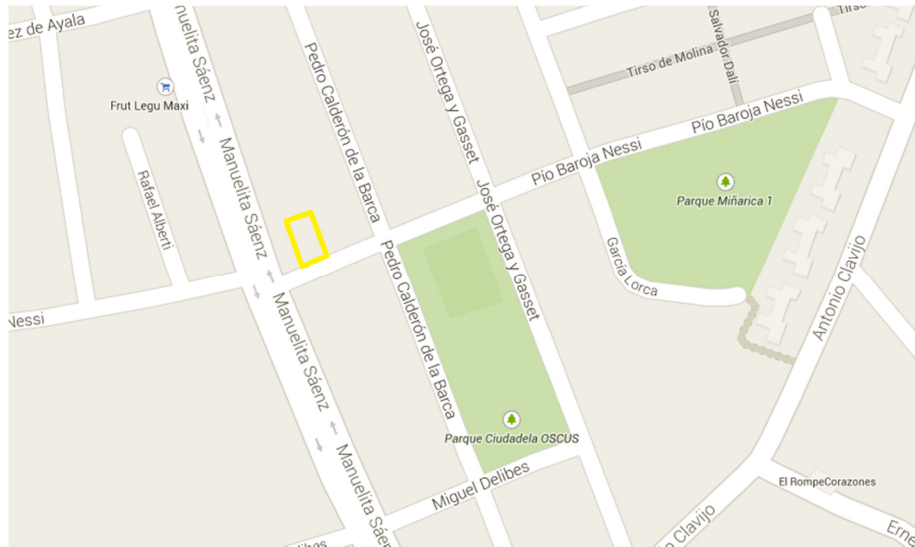


Figura N° 4: Ubicación oficinas y bodega principal “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Fuente: Google Maps

La empresa cuenta con dos bodegas adicionales destinadas al almacenamiento de material eléctrico y vehículos. Una ubicada en la Av. Manuelita Sáenz y Pasaje A, a 60 metros de las oficinas de la empresa, y una segunda ubicada en la calle Cesar Villacrés entre Pablo Balarezo y Rodrigo Vela Barona.

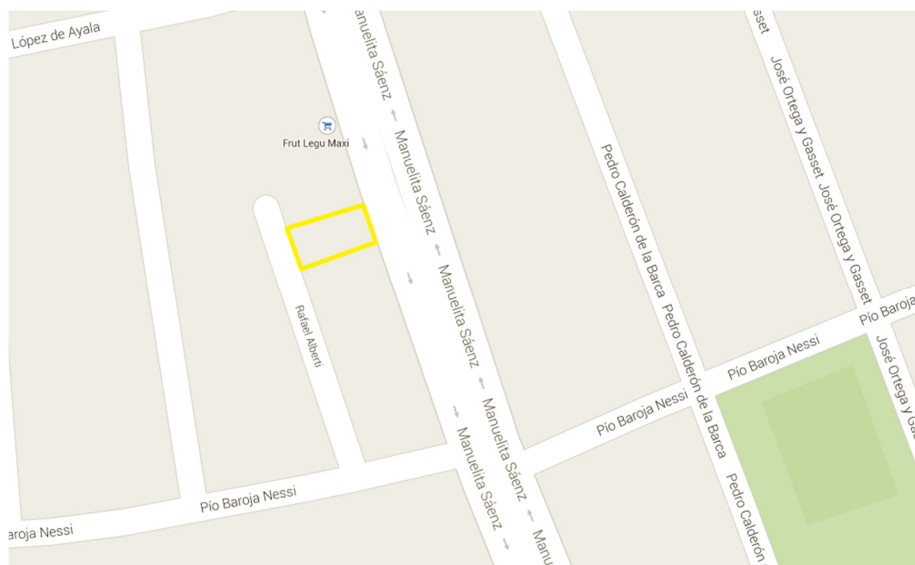


Figura N° 5: Ubicación bodega 2 “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Fuente: Google Maps

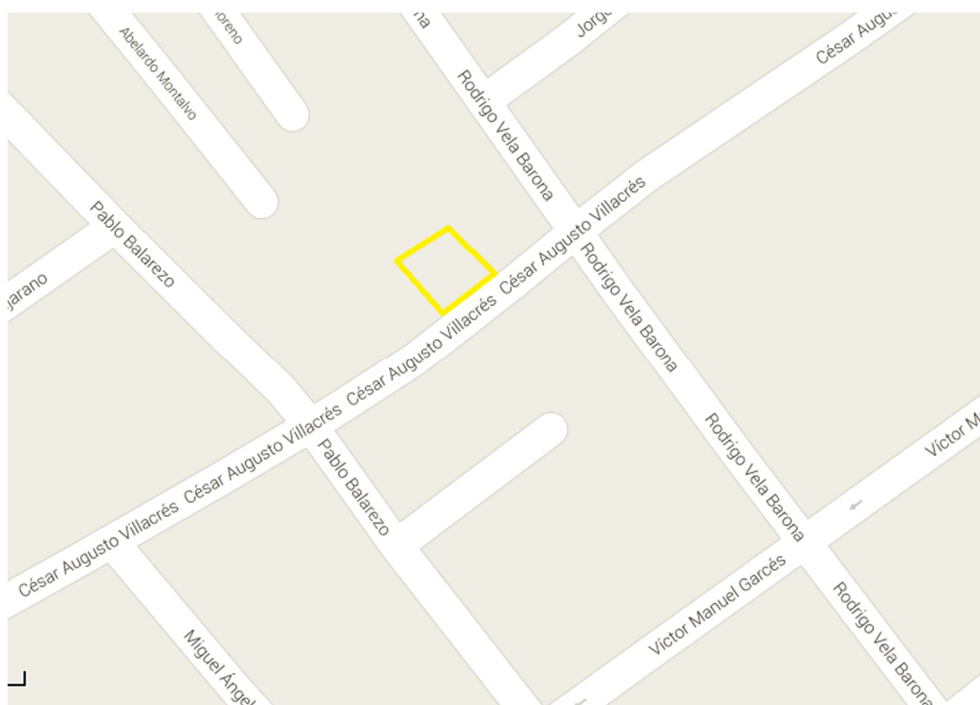


Figura N° 6: Ubicación bodega 3 “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Fuente: Google Maps

Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas

Dirección: Pio Baroja #630 y Av. Manuelita Sáenz

Telf.: 032841651 – 0999027716

E-mail: cetobarl@gmail.com

2.1.3 Infraestructura de la Empresa

Actualmente la empresa cuenta con un área de 240 m² donde se encuentra la oficina principal, una oficina para secretaría, una bodega, y área de estacionamiento con capacidad para 7 vehículos. Adicionalmente se encuentra una bodega con un área de 299 m², y otra de 609 m², que proveen de espacio para almacenamiento de materiales y estacionamiento de vehículos de la empresa.

2.1.3.1 Vehículos

Debido a la cantidad de proyectos que la empresa ejecuta simultáneamente, la disposición de vehículos es sumamente importante para el cumplimiento de los mismos. La empresa cuenta con los siguientes vehículos:

Tabla N° 2: Listado de vehículos de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Vehículo	Capacidad Ton.	Año de Fabricación	Matrícula	Ubicación
Camión Grúa Ford 700 / Brazo Hidráulico SKB	6 Ton / 3Ton	1992	PWJ0336	Ambato
Camión Plataforma JMC Doble Cabina	3,53 Ton.	2014	TBE2134	Ambato
Camión Plataforma JMC Simple Cabina	1,75 Ton.	2013	PCE7322	Ambato
Camioneta Ford-150 Doble Cabina	0,75 Ton.	2010	TBA7436	Ambato
Chevrolet Rodeo 4x4	0,75 Ton.	2003	TCX0929	Ambato
Camioneta Toyota Stout 2200	2,2 Ton.	1993	TCK0054	Ambato
Camioneta Saehan Max	0,75 Ton.	1980	TBG0717	Ambato

2.1.3.2 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo de la empresa incluye todos los elementos que son necesarios para poder cumplir con las actividades cotidianas que realiza la empresa.

Varios de los elementos son repuestos constantemente para contar siempre con un equipo de trabajo adecuado. El equipo de trabajo de la empresa es el siguiente:

Tabla N° 3: Listado de equipo de trabajo de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Detalle del Equipo	Cantidad
Multímetro con pinza para medir amperaje	2
Equipos de puesta a tierra con cable Cu. # 2/0	2
GPS	1
Escalera de Fibra de 9m.	2
Juego de Trepadoras	8
Cinturón de Seguridad	8
Intercomunicadores	3
Moldes y Equipos para soldadura Cadwell (Excoter.)	3
Remachadora mecánica para conectar compresión	2
Equipos de seguridad: guantes, casco, chaleco reflectivo, zapatos dieléctricos, gafas y vestuario, para cada trabajador.	8
Cámara Digital	1
Poleas para tendido de cables	4
Palas puntanas	6
Cizalla	2
Desenrolladora de cable	1
Arco de Sierra	8
Como 10 lb. y punta	4
Pértiga aislada para 69KV por 10m.	2
Par de guantes para alto voltaje	2
Tecle de manija para 3/4 Ton.	3
Tecle de manija para 1 1/2 Ton.	2
Comelón de 4 - 4/0 AW G.	3
Comelón para cable de acero	2
Alicate de 8"	8
Llave de pico de 12"	4
Llave de pico de 10"	4
Martillo de bola de 700g.	8
Juego de Llaves hexagonales	3
Juego desarmadores planos y estrella	3
Cabo de servicio de 1/2"	8
Taladro para 3/4"	2
Detector de Fase	2
Llaves racha mixta de 13 y 19mm	4

2.1.4 Recurso Humano

A partir de los años 2005 y 2006, la oferta de proyectos eléctricos y demanda de asesoría técnica, tanto pública como privada ha venido en ascenso, provocando un aumento tanto en el personal administrativo como en el operativo. Actualmente la empresa cuenta con 5 personas pertenecientes al área administrativa y 8 personas pertenecientes al área operacional para un total de 13 personas. El personal con el que dispone actualmente la empresa es el siguiente:

Tabla N° 4: Listado de personal de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

#	Nombre	Cargo	Función Principal
1	Balla Avalos Wilson Geovanny	Electricista	Ejecutar Rectificaciones e Instalaciones de acometidas y medidores electrónicos
2	Balla Avalos Wilmer Fabián	Electricista	
3	Cerda Grefa Lisandro Medardo	Ayudante de Electricista	
4	Caiza Tuqueres José Lorenzo	Liniero	Instalar estructuras que sustentan cables de media y baja tensión al poste
5	Guerrero Cuenca Hamilton Dionel	Liniero	
6	Puente Supe Juan Cristóbal	Liniero	
7	Tene Chinlle Miguel	Liniero	
8	Tobar Landeta Clara Virginia	Contadora	Elaborar y controlar las actividades relacionadas con el área contable
9	Landeta German Patricio	Jefe de Grupo/Ayudante de Ingeniería	Organizar y coordinar junto al grupo de trabajo la ejecución de los proyectos
10	Tobar Tobar Pablo Edmundo	Asist. Administrativo	Atender asuntos de logística y organización contable
11	Tobar Fonseca Roció del Carmen	Asist. Administrativo	
12	Núñez Ortiz Diana Alexandra	Secretaria	Registrar inspecciones de trabajo y procesar trabajos ejecutados
13	Tobar Landeta Carlos Edmundo	Gerente	Coordinar y supervisar las actividades de trabajo de la empresa

2.2 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE INTERNO

2.2.1 Estructura de la Empresa

Desde sus inicios, ha sido característico de la empresa tener una estructura sencilla en la cual, tanto los niveles jerárquicos como los niveles de comunicación y coordinación han estado bien definidos.

Si bien a partir del año 2005, la empresa ha registrado un crecimiento tanto en el área administrativa como en la operativa, debido principalmente al aumento en la demanda de servicios en el campo eléctrico, su estructura se ha mantenido lo más plana posible permitiendo que los procesos de la empresa se mantengan ágiles.

Para brindar una idea clara, se detalla a continuación tanto la estructura organizacional como posicional de la empresa.

2.2.1.1 Estructura Organizacional

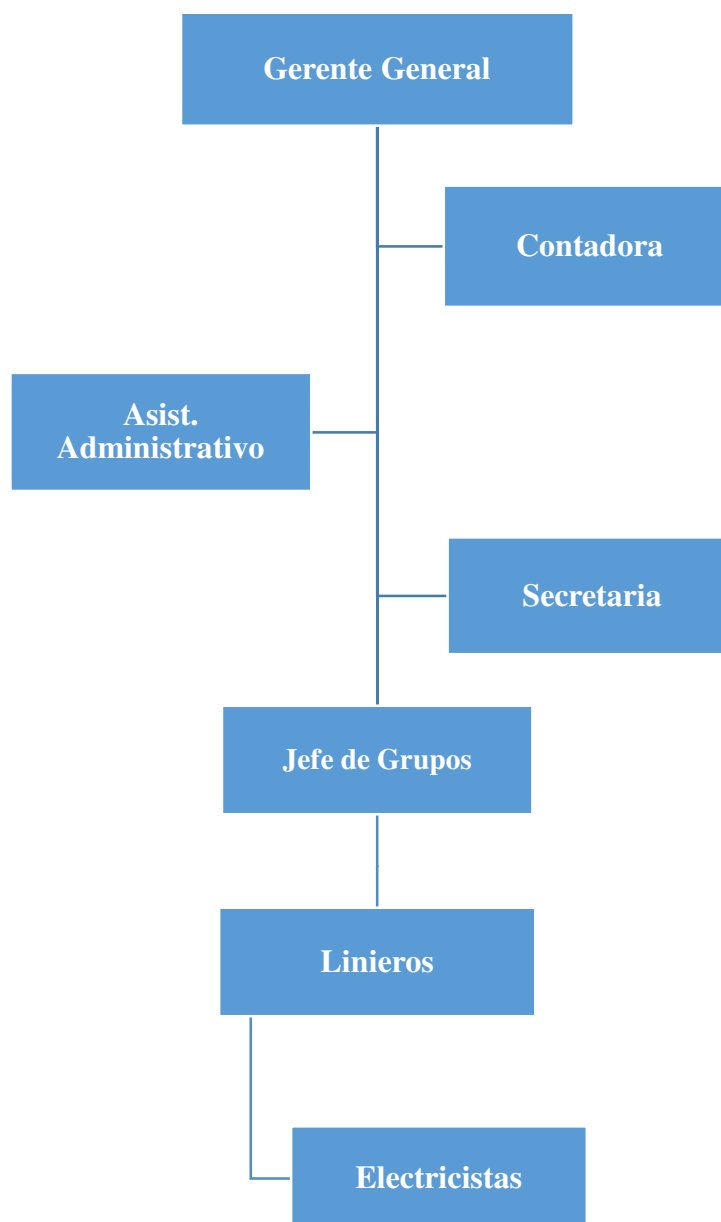


Figura N° 7: Estructura organizacional “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

2.2.1.2 Estructura Posicional

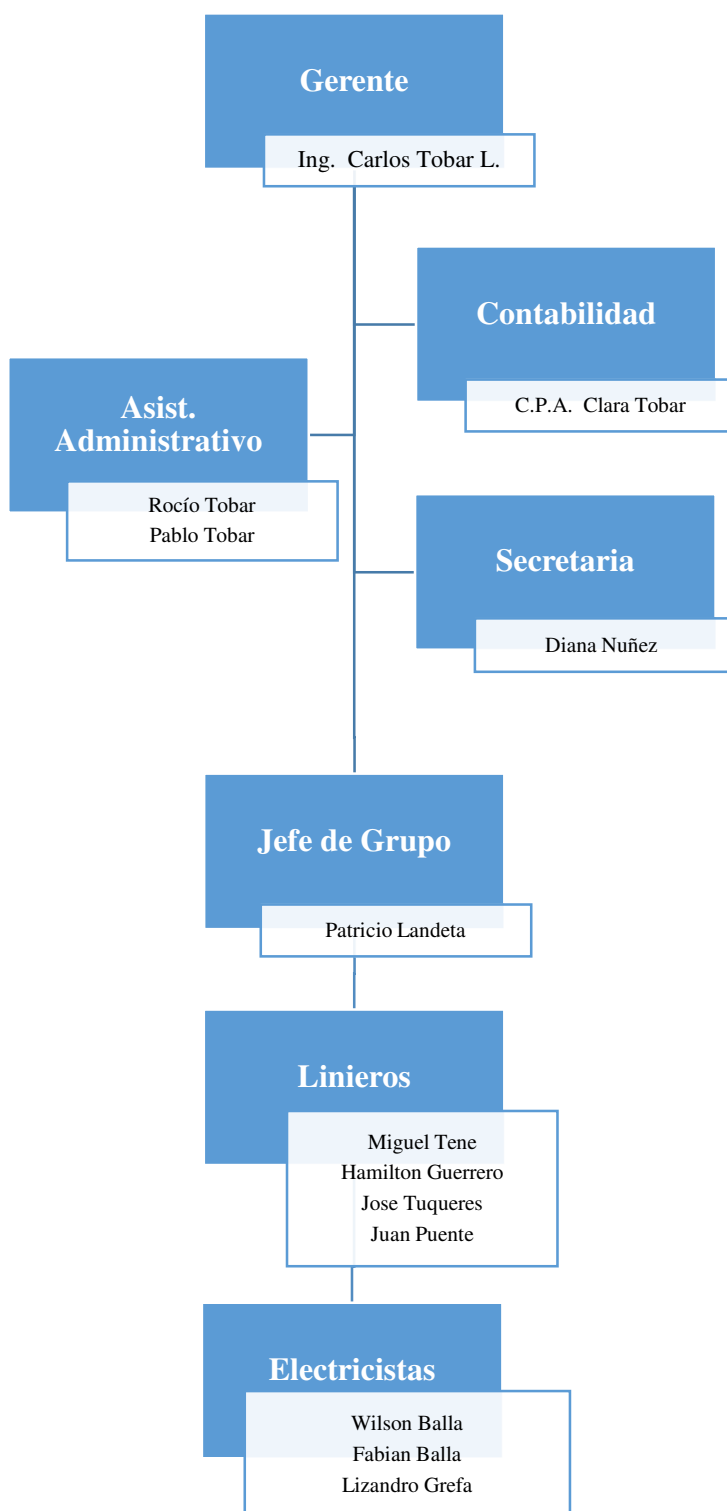


Figura N° 8: Estructura posicional “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

2.2.2 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es el conjunto de normas, principios y valores que comparten los individuos de una organización. Una cultura organizacional bien establecida permite que los individuos utilicen el máximo de sus capacidades a favor de los objetivos de una organización.

En la actualidad la empresa posee una cultura organizacional muy débil, lo cual ha sido una característica de la empresa desde sus inicios. Esta no cuenta con una misión, una visión, ni objetivos establecidos que permiten conocer hacia donde se dirige la empresa, sin embargo los principios y valores siempre han sido promovidos en todos los niveles.

Es por esto que se propone a continuación una misión, visión y objetivos, acorde al perfil de la empresa.

2.2.2.1 Misión

Proveer de infraestructura que permita a la gente acceder a la dotación de energía eléctrica, garantizando un servicio de calidad y calidez a nuestros clientes, promoviendo el desarrollo personal de nuestros empleados y contribuyendo al desarrollo energético del país.

2.2.2.2 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como la empresa que ofrece el mejor servicio de asesoramiento y construcción en el ámbito de la ingeniería eléctrica en la provincia de Tungurahua y la zona centro del país.

2.2.2.3 Principios y Valores

- Compromiso.- Obrar y aportar todo lo necesario para la consecución de los objetivos de la empresa.
- Respeto.- Mantener una conducta de disciplina, tolerancia y consideración hacia el resto de personas de la empresa.
- Puntualidad.- Cumplir con los horarios y obligaciones acordados respetando y valorando el tiempo del resto de personas.
- Comportamiento.- Promover el compañerismo y un clima de respeto y amistad con todas las personas de la empresa.
- Transparencia.- Obrar con honestidad y responsabilidad en las tareas encomendadas.
- Servicio.- Destacarse por el alto nivel de calidad de los servicios que ofrece la empresa.

2.2.2.4 Objetivo General

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, brindándoles un servicio de calidad y oportuno que genere confianza y fidelización con la empresa, y que como resultado permita incrementar la rentabilidad de la misma.

2.2.2.5 Objetivos Específicos

- Estandarizar y optimizar los procesos administrativos que permitan mejorar la competitividad de la empresa.
- Reducir costos y gastos administrativos que permitan a la empresa obtener una mayor rentabilidad.
- Mejorar el control de materiales de la empresa a través de la implementación un sistema de control de inventarios.
- Elevar el nivel de eficiencia y productividad mediante el uso de nuevas tecnologías.
- Incrementar la supervisión y el control de los grupos de trabajo a fin de garantizar el uso adecuado del equipo de trabajo y el cumplimiento de las actividades asignadas.
- Motivar el desempeño del personal a través de un sistema de bonificaciones.

2.2.3 Análisis de la Cadena de Valor

Según Michael Porter en el análisis de la cadena de valor se observa a la empresa como un proceso secuencial de actividades, las cuales generan valor y permiten distinguir la ventaja competitiva de la organización.

Porter incluye en su cadena de valor dos tipos de actividades, primarias y de apoyo. Las actividades primarias involucran procesos, dependiendo la actividad de la empresa en análisis, como creación del producto, puesta en el mercado, comercialización e incluso servicio post-venta, mientras que las actividades de apoyo son las que permiten el desarrollo de las primarias.

Este análisis permite descubrir el conjunto de actividades que generan valor dentro de la empresa. Con este propósito se detalla a continuación la cadena de valor de la empresa.

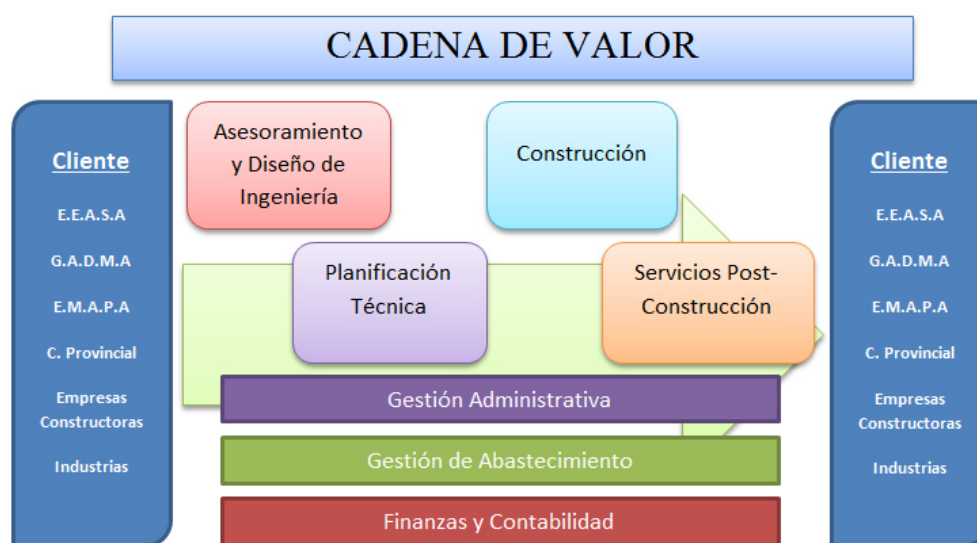


Figura N° 9: Cadena de valor “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

En la cadena de valor se encuentran identificadas cuatro actividades primarias:

- **Asesoramiento y Diseño de Ingeniería:** Involucra las actividades previas a cada proyecto como brindar conocimiento técnico y aconsejar al cliente, presentar una proforma u oferta al cliente, realizar el diseño del proyecto a ejecutarse para su posterior aprobación por parte del órgano respectivo.
- **Planificación Técnica:** Comprende el planeamiento y programación de las distintas actividades necesarias previas a la ejecución de la obra, como aprobación de proyectos, permisos, gestión de subcontratistas, entre otras.
- **Construcción:** Contempla todas las actividades que involucra la ejecución de los proyectos, como la organización del personal operativo, la preparación de materiales y herramientas de trabajo, la coordinación con terceros durante las obras de construcción, etc.
- **Servicio Post-Venta:** Incluye servicios de mantenimiento de instalación como puestas a tierra, servicio de mantenimiento de transformadores, y asesoría técnica, una vez finalizado el proyecto.

Las actividades que apoyan y permiten el desarrollo de las primarias son las siguientes:

- **Gestión Administrativa:** Actividades relacionadas con los procesos administrativos y de logística en general necesarias para el desarrollo de las actividades primarias.

- **Gestión de Abastecimiento:** Actividades relacionadas con la compra, almacenamiento y despacho de materiales, suministros y equipos de trabajo. Así como la selección de proveedores y la logística de abastecimiento y provisión.
- **Finanzas y Contabilidad:** Son las actividades que tienen que ver con el manejo, asignación y recaudo de dinero. Así como el control contable y de costos de la empresa.

2.2.4 Análisis de las Capacidades de la Empresa

Para el análisis de las capacidades de la empresa se aplicará la herramienta FODA, que consiste en el análisis de factores internos y externos de la empresa.

Los factores internos incluyen las fortalezas y debilidades, las cuales serán analizadas de acuerdo a la empresa en general, sus factores financieros y contables, administrativos, de abastecimiento y de recurso humano. Por otra parte, se encuentran las oportunidades y amenazas como elementos externos de la empresa, que serán analizados mediante factores económicos, políticos, sociales, culturales y tecnológicos.

A fin de obtener un mejor análisis, la herramienta será valorada mediante una escala de calificación, que permita identificar los factores internos y externos más importantes de la empresa, para promover acciones preventivas, correctivas y de fortalecimiento.

Tabla N° 5: Escala de calificación FODA

Escala de Calificación FODA	
Alta	3
Media	2
Baja	1

2.2.4.1 FODA Valorado

Tabla N° 6: Fortalezas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

FORTALEZAS	PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN	PROM. POND.
Empresa			
Experiencia en el campo de la ingeniería eléctrica	15	3	45
Vehículos propios y equipo de trabajo adecuado	10	2	20
Infraestructura propia	10	3	30
Cuenta con clientes fidelizados	10	2	20
Financieras y Contables			
Fácil acceso a garantías y prestamos	10	2	20
Buena Calificación Bancaria	5	2	10
La empresa cumple con todas sus obligaciones y pagos puntualmente	5	2	10
Administrativas			
Niveles jerárquicos bien definidos	5	2	10
La empresa tiene una estructura sencilla	5	1	5
Abastecimiento			
Cuenta con la capacidad de compra de materiales de oportunidad	5	1	5
Muy buena relación con proveedores	10	2	20
Recurso Humano			
Se cuenta con un buen nivel de comunicación en la empresa	5	2	10
Existe un sistema de incentivos que promueve eficiencia	5	1	5
TOTAL	100		210

Tabla N° 7: Debilidades “Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

DEBILIDADES	PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN	PROM. POND.
Empresa			
Desaprovechamiento de la infraestructura	5	2	10
Vehículos en mal estado	10	2	20
Resistencia al cambio	5	1	5
Financieras y Contables			
Falta de un modelo contable	10	2	20
El periodo de cobro de obras ejecutadas	5	2	10
No existe un control adecuado del gasto corriente	5	2	10
Administrativas			
No existen procesos estandarizados	10	3	30
Cultura Organizacional débil	10	2	20
Abastecimiento			
No existe un sistema de control de inventarios	15	3	45
Limitado control de materiales de uso diario de los grupos de trabajo	10	2	20
Robos a bodegas secundarias	5	1	5
Problemas de espacio en bodega principal	5	2	10
Recurso Humano			
No se encuentra fácilmente personal capacitado para las actividades de la empresa	5	2	10
TOTAL	100		215

Tabla N° 8: Oportunidades “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

OPORTUNIDADES	PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN	PROM. POND.
Económico			
Aumentar la participación en el mercado	10	2	20
Político			
Gobierno fomenta inversión en proyectos eléctricos	15	3	45
Estabilidad Política	10	1	10
Gobierno pretende bajar el costo de la energía	15	2	10
Social			
Es un mercado en crecimiento	15	2	30
Incremento en la demanda de servicios profesionales	10	2	20
Cultural			
Capacitaciones a personal nuevo de acuerdo a las necesidades de la empresa	15	2	30
Tecnológico			
Uso de sistemas tecnológicos y de información	10	1	10
TOTAL	100		175

Tabla N° 9: Amenazas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

AMENAZAS	PARTICIPACIÓN	CALIFICACIÓN	PROM. POND.
Económico			
Creciente competencia en Ambato y ciudades aledañas	10	2	20
Competencia contrata personal de la empresa capacitado y con experiencia	15	3	45
Político			
Cambio en la presidencia de la E.E.A.S.A	15	3	45
Tasas arancelarias o impuestos a suministros eléctricos	10	2	20
Iliquidez en el sector público	15	2	30
Social			
Nuevos profesionales jóvenes	5	1	5
Delincuencia y robos a bodegas	10	2	20
Cultural			
La cultura de pago de nuestro país	15	2	30
Tecnológico			
Costos de software elevados	5	1	5
TOTAL	100		220

2.2.5 Análisis de los Problemas de la Empresa

Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas, ha sido desde sus inicios una empresa que en base al emprendimiento, esfuerzo y sobre todo a su buen manejo, ha ido creciendo conforme ha pasado el tiempo. Sin embargo este crecimiento siempre viene acompañado de nuevas necesidades y retos para la empresa a nivel gerencial.

Durante los últimos años las actividades tanto administrativas como operativas han aumentado, provocando cambios en la empresa, así como el surgimiento de problemas en las distintas áreas de la empresa.

Con el propósito de identificar de manera profunda los problemas que aquejan a la empresa, se realizó una tormenta de ideas con todo el personal del área administrativa incluyendo al jefe de grupos, donde se estableció un listado de los problemas de mayor repercusión para la empresa. Dentro de la lista se incluyó problemas relacionado con todas las áreas de la empresa, cuya solución será parte de la propuesta administrativa del presente trabajo.

Tabla N° 10: Realidad problemática de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Problemas	Repercusión
Débil estructura administrativa de la empresa	Alta
Fallos técnicos del personal operativo, principalmente de nuevos empleados	Alta
No existe control a los grupos de trabajo en sus actividades diarias	Alta
La empresa tiene una cultura organizacional deficiente	Alta
Existen pérdidas constantes de material y equipo de trabajo de la empresa.	Alta
No se cuenta con un registro de la cantidad exacta de existencia de los materiales	Alta
Existe un bajo nivel de productividad en los grupos de trabajo	Alta
El proceso para el registro contable no está bien definido	Alta
No existe un adecuado control de calidad de las ordenes ejecutadas por los grupos de trabajo	Alta
No existe un control adecuado del gasto corriente	Alta
La empresa tiene problemas para cobrar saldos de proyectos ejecutados	Alta
Se han producido varios robos a las bodegas secundarias	Alta
Hay varios vehículos que no están en condiciones óptimas de operar.	Alta
Existe dificultad para contratar personal capacitado	Media
No hay una descripción clara de los cargos de los empleados	Media
Existe desinterés por los aspectos normativos de la empresa	Media
El personal mejor capacitado sale en busca de otros trabajos mejor remunerados	Media
No hay un control financiero apropiado	Media
Existe desorden en las bodegas de la empresa	Media
El espacio para el almacenamiento es insuficiente en la bodega principal	Media

Fuente: Personal Administrativo y Operativo de la Empresa

2.2.5.1 Problemas de Dirección

Los problemas de dirección de la empresa se enfocan en la ineficiencia del área administrativa y contable, que se ha convertido en uno de los problemas más importantes que enfrenta la empresa actualmente. Su causa puede deberse principalmente a la falta de procesos estandarizados que permitan mejorar el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.

Por otro lado, esta demuestra una cultura organizacional deficiente, al no contar con una misión, una visión y objetivos que orienten a la empresa y a todos los que la integran, en sus actividades diarias.

2.2.5.2 Problemas de Recursos Humanos

Los problemas relacionados con el recurso humano tienen que ver con el número de fallos técnicos ocasionados principalmente por personal nuevo en la empresa. Estos fallos técnicos usualmente acarrearán pérdidas económicas para la empresa, lo cual es un problema de alta repercusión que será tratado dentro de la propuesta administrativa del presente trabajo.

Sumados a este problema se encuentran también, el bajo nivel de control de las actividades diarias de los grupos de trabajo, el bajo nivel de productividad de los mismos, y el bajo nivel de control de calidad de las órdenes de trabajo ejecutadas. Una de las causas principales del bajo control que realiza la empresa a estas actividades, son las distancias que se

debe recorrer para llegar al lugar de trabajo de los distintos grupos, que usualmente se encuentran en distintos cantones de la provincia de Tungurahua.

2.2.5.3 Problemas de Abastecimiento

Las pérdidas constantes del material y equipo de trabajo de la empresa sumado al hecho de que no existe un registro de la cantidad exacta de existencia de los inventarios, es sin duda alguna uno de los problemas más graves que enfrenta la empresa en la actualidad.

Este problema no solo perjudica en términos monetarios a la empresa, sino que resta productividad en las actividades diarias de la misma. Una de las principales causas es sin duda la inexistencia de un sistema apropiado para la gestión de los inventarios de la empresa, propuesta que se desarrollará en el presente trabajo.

De igual forma, otro problema de atención, es el hecho de que se han producido varios robos a las bodegas secundarias de la empresa. El costo de las pérdidas por robo no ha sido mayor, sin embargo este es un problema que requiere una solución urgente.

2.2.5.4 Problemas Financieros y Contables

Uno de los problemas referentes al área financiera y contable la dificultad de cobro del saldo de varios proyectos ejecutados. Este problema de

cartera vencida se ha dado en varias ocasiones causando problemas en el manejo financiero de la empresa.

Otro problema del área en referencia es el hecho de que la empresa no maneja procedimientos bien definidos para el manejo contable, por ejemplo, el inadecuado control del gasto corriente de la empresa, debido a que no se lleva un registro de los gastos menores efectuados lo que complica el registro del rubro en los libros contables.

2.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA

2.3.1 Proveedores

A lo largo de su vida la empresa ha ido consolidando su relación con distintos proveedores de equipos y material eléctricos, muchos de los cuales brindan a la empresa importantes beneficios tanto económicos como logísticos. Esto ha permitido a la empresa aumentar su nivel de competitividad y productividad, llegando a ser una ventaja competitiva importante de la empresa.

A continuación se detalla una lista de proveedores calificados por gerente de la empresa. Cabe mencionar que la relación de la empresa con sus clientes ha sido generalmente satisfactoria y ha sido un apoyo importante para la empresa.

Tabla N° 11: Proveedores “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

Empresa	Ciudad	Producto/Servicio	Años	Calificación
INATRA S.A.	Guayaquil	Transformadores de distribución	32	Muy Bueno
ECUATRAN S.A.	Ambato	Transformadores de distribución	30	Muy Bueno
FUNDIMEGA S.A.	Ambato	Herrajes Galvanizados	30	Muy Bueno
CNT	Ambato	Internet, telefonía	30	Bueno
ZAVATO S.A.	Ibarra	Postes de Hormigón armado	20	Muy Bueno
QBE Seguros Colonial	Ambato	Pólizas de seguro	20	Muy Bueno
Bco. Guayaquil	Ambato	Servicios Bancarios	18	Bueno
Bco. Internacional	Ambato	Servicios Bancarios	16	Bueno
COMELEC	Guayaquil	Cables de Alta Tensión y Accesorios para conductores	15	Muy Bueno
INSELEC Cía. Ltda.	Quito	Interruptores de media tensión	15	Muy Bueno
POLIPROYECTOS	Ambato	Cables de cobre de baja tensión y accesorios	15	Muy Bueno
TEAM Ingeniería Cía. Ltda.	Quito	Transformadores de Medida	12	Bueno
SILVATECH S.A.	Guayaquil	Sistemas de medición electrónica	10	Muy Bueno
MOVISTAR	Ambato	Telefonía Móvil	10	Muy Bueno
IMELEC	Quito	Luminarias	8	Bueno
POSTECOM	Latacunga	Postes de Hormigón armado	8	Bueno
ELECTROLEG S.A.	Quito	Celdas de seccionamiento para media tensión	8	Muy Bueno
Ing. Xavier Villagómez	Ambato	Tableros y breakers Siemens	8	Bueno
CLARO	Ambato	Telefonía Móvil	7	Muy Bueno
Seguros LATINA	Ambato	Pólizas de seguro	6	Muy Bueno
ELECTROECUATORIANA S.A.	Quito	Grupos electrógenos	4	Bueno
ASENECO S.A.	Quito	Pararrayos Atmosféricos	3	Bueno
Bco. Pacífico	Ambato	Servicios Bancarios	2	Bueno
ENERGYPLAM Cía. Ltda.	Quito	Grupos electrógenos	1	Bueno
FECORSA S.A.	Guayaquil	Grupos electrógenos	1	Bueno

Fuente: Gerente de la Empresa

2.3.2 Clientes

Los clientes de la empresa los componen empresas tanto públicas como privadas, que buscan servicios de asesoramiento y construcción en el campo de la ingeniería eléctrica.

Dado el cumplimiento y la calidad del servicio que presta la empresa, esta cuenta con un grupo clientes tanto en lo público como en lo privada, que son una fuente de trabajo constante que ha permitido a la empresa tener un crecimiento sostenido y sustentable.

PLADECO y E.E.A.S.A son clientes con los cuales la empresa tiene una relación de más de 30 años. Sin duda son dos de los clientes más importantes con los que cuenta la empresa actualmente, así como Constructora Alvarado con quien se lleva una relación de cerca de 20 años.

A continuación se presenta un listado de los clientes más destacados de la empresa tanto en lo público como en lo privado.

- Públicos:
 - E.E.A.S.A
 - G.A.D.M.A
 - E.M.A.P.A
 - Consejo Provincial de Tungurahua

- Privados:
 - Empresas Constructoras:
 - PLADECO
 - Constructora Alvarado
 - INMOERO
 - Constructora Arq. Callejas
 - Constructora Ing. Fernando Gonzáles
 - Varios
- Industrias
 - BIOALIMENTAR
 - MILPIES
 - INGESTOLE
 - Curtipiel Martínez
 - Varios

2.3.3 Competencia

En los inicios de la empresa, la competencia entendida como otros Ingenieros Eléctricos en la zona central del país, era escasa. En la actualidad, la competencia la constituyen otras empresas de construcción eléctrica, y profesionales independientes que se dedican a la actividad.

A continuación se detalla un listado de los principales competidores de la empresa.

Tabla N° 12: Competencia “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

NOMBRE	OFRECE
G&S Cía. Ltda.	Planificación, diseño y construcción de proyectos eléctricos y telefónicos.
	Fiscalización de proyectos eléctricos.
	Mantenimiento de instalaciones eléctricas.
POLIPROYECTOS	Comercialización de productos eléctricos.
	Construcción y asesoramiento de proyectos eléctricos.
	Fiscalización e inspección de instalaciones eléctricas.
INEDYC	Asistencia y asesoramiento en el área eléctrica.
	Mantenimiento de transformadores, subestaciones y cámaras de transformación.
	Diseño y construcción de laboratorios de prueba.
Ing. Javier García	Planificación, diseño y construcción de proyectos eléctricos y telefónicos.
Ing. Vinicio Atiaga	Planificación, diseño y construcción de proyectos eléctricos.
Ing. Juan Cruz	Planificación, diseño y construcción de proyectos eléctricos.
Ing. Wilson Chiluisa	Planificación, diseño y construcción de proyectos eléctricos.
TIM Constructores	Construcción de Proyectos eléctricos.
Ing. Santiago Acosta	Construcción de Proyectos eléctricos.

En los últimos años la competencia ha ido en aumento, sin embargo factores como la buena trayectoria de la empresa, su infraestructura, y la cercana relación con sus clientes, han hecho que la empresa no tenga afectación en la demanda de sus servicios.

2.3.4 Rivalidad entre Empresas

La rivalidad entre profesionales y empresas de la rama es imperceptible, dado que existe una relación de cordialidad y respeto entre los profesionales, y debido a otros factores tales como gran demanda de servicios en el campo eléctrico.

Si bien es cierto que la competencia ha ido en aumento, no es algo que afecte significativamente a la empresa debido a que se encuentra fuertemente posicionada en el campo de la ingeniería eléctrica en la provincia de Tungurahua.

3 PROPUESTA ADMINISTRATIVA

3.1 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta administrativa para la empresa Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas involucra el establecimiento de objetivos, estrategias asignadas a distintas áreas de la empresa, políticas de apoyo, un plan operativo que estipule la forma en que se emplearán las estrategias para el logro de los objetivos, la asignación de recursos, y su respectiva evaluación y control, como parte de un sistema de mejoramiento para la empresa.

3.1.1 Importancia de la Propuesta

La importancia de esta propuesta radica en la creación de un conjunto de procesos, comportamientos y herramientas a aplicar, para que la empresa enrumbe sus acciones al logro de sus objetivos, y a futuro convertir en una realidad su visión.

Teniendo en cuenta que la empresa en sus años de vida no ha tenido un modelo administrativo que permita una planificación, organización, dirección y control adecuada de sus recursos, lo planteado en este trabajo servirá como guía para mejorar de forma continua en todo aspecto empresarial.

3.1.2 Objetivo General

Diseñar y proponer comportamientos, métodos y herramientas para minimizar los principales problemas de la empresa y lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos.

3.1.3 Objetivos Específicos

- Fortalecer los procesos administrativos de la empresa.
- Reducir los fallos técnicos del personal operativo de la empresa.
- Aumentar el control a los grupos de trabajo de la empresa.
- Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.
- Reducir la pérdida de materiales y equipo de trabajo de la empresa.
- Determinar la cantidad de existencia de materiales y equipo de trabajo de la empresa.
- Incrementar la eficiencia en las actividades operacionales de la empresa.
- Mejorar el proceso para el registro contable de la empresa.
- Incrementar el control de calidad de la ejecución de órdenes de trabajo.

- Mejorar el control del gasto corriente de la empresa.
- Mejorar la gestión de cobranzas de la empresa.
- Reducir el robo de material en las bodegas secundarias de la empresa.
- Renovar los vehículos en mal estado de la empresa.

3.2 DISEÑO DE LA PROPUESTA

3.2.1 Estrategias

Una estrategia es el medio por el cual se busca lograr un objetivo. Las estrategias son acciones que nacen de decisiones gerenciales y requieren de recursos de la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos. (David, 2003)

Las estrategias que se presentan en esta propuesta están dirigidas a contrarrestar los problemas de mayor incidencia de la empresa, identificados en el presente trabajo, y por lo tanto promover y direccionar los esfuerzos a la consecución de los objetivos que se establecieron.

Tabla N° 13: Estrategias “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS	
DISEÑO DE ESTRATEGIAS	
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS
Fortalecer los procesos administrativos de la empresa.	Estructuración de mapas de proceso.
	Implementación de un sistema de gestión por procesos.
Reducir los fallos técnicos del personal operativo.	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación para el personal operativo de la empresa.
Aumentar el control a los grupos de trabajo de la empresa.	Implementación de sistemas tecnológicos de rastreo satelital de vehículos.
	Aplicación de visitas aleatorias a las zonas de trabajo de los diferentes grupos.
Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.	Difusión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes y valores de la empresa.
Reducir la pérdida de materiales y equipos de trabajo de la empresa.	Establecimiento de una metodología de asignación y control de los equipos y materiales de la empresa.
Determinar la cantidad de existencia de materiales y equipo de trabajo.	Implementación de un programa de levantamiento de información periódica del inventario de materiales y equipo de trabajo.
Incrementar la eficiencia en las actividades operacionales de la empresa.	Implementación de un programa de incentivos económicos por órdenes de trabajo ejecutados.
Mejorar el proceso para el registro contable de la empresa.	Estructuración de procedimientos para el flujo organizado de la información contable.
Incrementar el control de calidad de la ejecución de órdenes de trabajo.	Inspección periódica y aleatoria de la calidad de ejecución de las órdenes de trabajo.
	Diseño de una ficha de control para la ejecución de órdenes de trabajo.
Mejorar el control del gasto corriente de la empresa.	Establecimiento de una metodología de control del gasto corriente.
Mejorar la gestión de cobranzas de la empresa.	Establecimiento de políticas contractuales de cobro.
Reducir el robo de material en las bodegas secundarias de la empresa.	Mejoramiento de la infraestructura y seguridad de las bodegas.
Renovar los vehículos en mal estado de la empresa.	Estudio de propuestas y sustitución de vehículos.

3.2.2 Políticas

Las políticas empresariales son el conjunto de normas y directrices que guían el comportamiento de los miembros de una organización para apoyar al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Con este propósito se diseñó las siguientes políticas de apoyo dirigidas a todos los miembros de la empresa, que señalan la modalidad de comportamiento que debe existir dentro de la misma. A continuación se detallan estas políticas.

- Los miembros de la empresa deben mantener un comportamiento ético, en todos los aspectos.
- Anteponer ante cualquier situación la seguridad personal y la de los compañeros de trabajo.
- Cumplir de manera oportuna y con calidad las actividades encomendadas.
- Priorizar insumos y materiales cien por ciento ecuatorianos.
- Ofrecer el menor tiempo de respuesta a cualquier requerimiento interno o externo.
- Informar inmediatamente cualquier situación problemática a sus superiores.

- Trabajar con esfuerzo y perseverancia para obtener logros y recompensas.
- Promover el orden en todas las áreas de la empresa.
- Todos los miembros deben cumplir con las normativas estipuladas en el reglamento de trabajo.
- Brindar un trato justo y cordial a todos los clientes.

3.2.3 Asignación de Recursos

La asignación de recursos es una actividad fundamental de toda empresa, que permite que sea posible la ejecución de las estrategias y por tanto el logro de los objetivos establecidos, sin embargo hay que tener en cuenta que la asignación de recursos sin una planeación estratégica previa, puede causar mucho daño a la empresa. Por lo tanto es fundamental asignar los distintos recursos de la empresa de forma congruente a las prioridades y objetivos de esta. (David, 2003)

La mayoría de empresas manejan cuatro tipos de recursos para el logro de sus objetivos que son: recurso humano, recurso físico, recurso financiero y recurso tecnológico.

El recurso humano lo comprenden todos los individuos de una empresa. El recurso físico consta de todos los insumos, equipos y materiales de trabajo.

Por otro lado, el recurso financiero es básicamente los fondos o el capital con el que cuenta la empresa, y finalmente el recurso tecnológico involucra todo medio tangible o intangible que se vale de la tecnología.

Tabla N° 14: Asignación de recursos “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ESTRATEGIAS	ASIGNACIÓN DE RECURSOS			
	Recurso Humano	Recurso Físico	Recurso Financiero	Recurso Tecnológico
Estructuración de mapas de proceso para las distintas actividades de la empresa	Personal Administrativo	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Implementación de un sistema de gestión por procesos	Gerente; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Desarrollo e implementación de un plan de capacitación para el personal operativo de la empresa	Gerente; Jefe de Grupos; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Implementación de sistemas tecnológicos de rastreo satelital de vehículos	Gerente; Jefe de Grupos; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$100 - \$400	Internet; Microsoft Office
Aplicación de visitas aleatorias a las zonas de trabajo de los diferentes grupos	Gerente; Jefe de Grupos	Vehículo; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Difusión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes y valores de la empresa.	Gerente; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Establecimiento de una metodología de asignación	Gerente; Jefe de Grupos; Asist.	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office

ESTRATEGIAS	ASIGNACIÓN DE RECURSOS			
	Recurso Humano	Recurso Físico	Recurso Financiero	Recurso Tecnológico
y control de los equipos y materiales de la empresa.	Administrativos			
Estudio de propuestas y compra de vehículo	Gerente; Jefe de grupos;	Equipo e insumos de computación	\$16000 - \$20000	Microsoft Office
Implementación de un programa de incentivos económicos por órdenes de trabajo ejecutados.	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$4000 - \$5000	Microsoft Office
Estructuración de procedimientos para el flujo organizado de la información contable.	Personal Administrativo	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Inspección periódica y aleatoria de la calidad de ejecución de las órdenes de trabajo.	Jefe de Grupos	Vehículo; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Diseño de una ficha de control para la ejecución de órdenes de trabajo.	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Establecimiento de una metodología de control del gasto corriente.	Gerente; Asist. Administrativos Contadora	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office
Establecimiento de políticas contractuales de cobro	Gerente	Equipo e insumos de computación	\$100 - \$300	Microsoft Office
Mejoramiento de la infraestructura y seguridad de las bodegas.	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$4000 - \$5000	Microsoft Office
Implementación de un programa de levantamiento de información periódica del inventario de materiales y equipo de trabajo.	Gerente; Asist. Administrativos Jefe de Grupos	Grúa; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	Microsoft Office

3.2.4 Control y Evaluación

Para asegurar el logro de los objetivos establecidos, es fundamental establecer mecanismos, de control de gestión, y de evaluación de los resultados de esta gestión.

Los mecanismos de control de la gestión nos permiten poder actuar a tiempo al detectar irregularidades, y aplicar las medidas correctivas necesarias para que los objetivos se cumplan en el tiempo establecido.

De igual forma, la evaluación de los resultados nos permite saber hasta qué punto o en qué medida se lograron los objetivos establecidos por la empresa una vez finalizado el proyecto.

3.2.4.1 Indicadores de Gestión

Con el fin de controlar la gestión propuesta en el presente trabajo, se decidió establecer indicadores de gestión que reflejen el desempeño de las estrategias establecidas para el cumplimiento de los objetivos.

Los indicadores de gestión están asignados a cada objetivo propuesto y representan una unidad de medida gerencial.

**Tabla N° 15: Indicadores de gestión “Ing. Carlos Tobar –
Construcciones Eléctricas”**

OBJETIVOS	INDICADORES DE GESTIÓN	FORMA DE CÁLCULO
Fortalecer los procesos administrativos de la empresa.	Porcentaje de procesos estructurados.	$(\text{Procesos Estructurados} / \text{Total de Procesos}) * 100$
Reducir los fallos técnicos del personal.	Porcentaje de fallos técnicos cometidos	$(\text{Fallos Técnicos Cometidos} / \text{Total de Obras Ejecutadas}) * 100$
Aumentar el control a los grupos de trabajo de la empresa.	Número de visitas aleatorias efectuadas	Número de visitas mensuales
Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.	Número de evaluaciones de conocimientos	Número de evaluaciones anuales
Reducir la pérdida de materiales y equipos de trabajo de la empresa.	Valor Económico de las pérdidas	Sumatoria de los valores de todo material o equipo perdido
Determinar la cantidad de existencia de materiales y equipo de trabajo.	Número Actas de Control Físico de Inventarios	Número de Actas en el año
Incrementar la eficiencia en las actividades operacionales de la empresa.	Número de órdenes de trabajo extra ejecutadas	Número de órdenes de trabajo extra mensuales
Mejorar el proceso para el registro contable de la empresa.	Porcentaje de procedimientos diseñados	$(\text{Procedimientos Contables Diseñados} / \text{Total de Procedimientos Contables}) * 100$
Incrementar el control de calidad de la ejecución de órdenes de trabajo.	Número de inspecciones realizadas	Número de inspecciones mensuales
Mejorar el control del gasto corriente de la empresa.	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gasto corriente	$(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{presupuesto programado}) * 100$
Mejorar la gestión de cobranzas de la empresa.	Número de clientes impagos	Número de clientes impagos al año
Reducir el robo de material en las bodegas secundarias de la empresa.	Número de robos a bodegas secundarias	Número de robos al año
Renovar los vehículos en mal estado de la empresa.	Número de Vehículos Sustituídos	Número de vehículos sustituidos al año

3.2.4.2 Metas

Las metas fueron establecidas con el fin de evaluar una vez finalizado el proyecto, el cumplimiento de los objetivos y el desempeño de las estrategias implementadas. A continuación se presentan las metas asignadas a cada indicador de gestión.

Tabla N° 16: Metas “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUACIÓN	
	Meta	Cumplimiento
Porcentaje de procesos estructurados.	90% - 100%	Anual
Porcentaje de fallos técnicos cometidos	0% - 5%	Anual
Número de visitas aleatorias efectuadas	3 – 5	Mensual
Número de evaluaciones de conocimiento	1 – 2	Anual
Valor Económico de las pérdidas	\$0 – 50\$	Anual
Número de actas de control físico de inventarios	1 - 2	Anual
Número de órdenes de trabajo extra ejecutadas	40 - 70	Mensual
Porcentaje de procedimientos diseñados	90% - 100%	Anual
Número de inspecciones realizadas	3 - 5	Mensual
Porcentaje de ejecución del presupuesto de gasto corriente	95% - 110%	Mensual
Número de clientes impagos	0 – 1	Anual
Número de robos a bodegas secundarias	0	Anual
Número de Vehículos Sustituidos	1	Anual

3.3 PLAN OPERATIVO DE LA PROPUESTA

Tabla N° 17: Plan operativo “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

PLAN OPERATIVO ANUAL "ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS "										
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO (MESES)	ASIGNACIÓN DE RECURSOS				RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUACIÓN	
			Humano	Físico	Financiero	Tecno lógico			Meta	Cumpli- miento
Fortalecer los procesos administrativos de la empresa.	Estructuración de mapas de proceso.	3	Personal Administrativo	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Asistentes Administrativos	Porcentaje de procesos estructurados	90% - 100%	Anual
	Implementación de un sistema de gestión por procesos.	6	Gerente; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Gerente			
Reducir los fallos técnicos del personal operativo.	Desarrollo e implementación de un plan de capacitación para el personal operativo de la empresa.	1	Gerente; Jefe de Grupos; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Jefe de Grupos	Porcentaje de fallos técnicos cometidos	0% - 5%	Anual
Aumentar el control a los grupos de trabajo de la empresa.	Implementación de sistemas tecnológicos de rastreo satelital de vehículos.	6	Gerente; Jefe de Grupos; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$100 - \$400	Internet; M. Office	Gerente	Número de visitas aleatorias efectuadas	3 - 5	Mensual
	Aplicación de visitas aleatorias a las zonas de trabajo de los diferentes grupos.	1	Gerente; Jefe de Grupos	Vehículo; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Jefe de Grupos			

PLAN OPERATIVO ANUAL "ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS "										
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO (MESES)	ASIGNACIÓN DE RECURSOS				RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUACIÓN	
			Humano	Físico	Financiero	Tecno lógico			Meta	Cumpli- miento
Fortalecer la cultura organizacional de la empresa.	Difusión de la misión, visión, objetivos, políticas, planes y valores de la empresa.	6	Gerente; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Asistentes Administrativos	Número de evaluaciones de conocimiento	1 - 2	Anual
Reducir la pérdida de materiales y equipo de trabajo de la empresa.	Establecimiento de una metodología de asignación y control de los equipos y materiales de la empresa.	3	Gerente; Jefe de Grupos; Asist. Administrativos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Gerente	Valor económico de las pérdidas	\$0 - \$50	Anual
Determinar la cantidad de existencia de materiales y equipo de trabajo.	Implementación de un programa de levantamiento de información periódica del inventario de materiales y equipo de trabajo.	6	Gerente; Jefe de grupos; P. Operativo	Grúa; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Jefe de Grupos	Número de Actas de Control Físico de Inventarios	1 - 2	Anual
Incrementar la eficiencia en las actividades operacionales de la empresa.	Implementación de un programa de incentivos económicos por órdenes de trabajo ejecutados.	1	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$4000 - \$5000	M. Office	Gerente	Número de órdenes de trabajo extra ejecutadas	40 - 70	Mensual
Mejorar el proceso para el registro contable de la empresa.	Estructuración de procedimientos para el flujo organizado de la información contable.	3	Asist. Administrativos Contadora	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Asistentes Administrativos	Porcentaje de procedimientos estructurados	90% - 100%	Anual

PLAN OPERATIVO ANUAL "ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS "										
OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	TIEMPO (MESES)	ASIGNACIÓN DE RECURSOS				RESPONSABLE	INDICADORES DE GESTIÓN	EVALUACIÓN	
			Humano	Físico	Financiero	Tecno lógico			Meta	Cumpli- miento
Incrementar el control de calidad de la ejecución de órdenes de trabajo.	Inspección periódica y aleatoria de la calidad de ejecución de las órdenes de trabajo.	1	Jefe de Grupos	Vehículo; Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Jefe de Grupos	Número de inspecciones realizadas	3 - 5	Mensual
	Diseño de una ficha de control para la ejecución de órdenes de trabajo.	1	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Jefe de Grupos			
Mejorar el control del gasto corriente de la empresa.	Establecimiento de una metodología de control del gasto corriente.	3	Gerente; Asist. Administrativos Contadora	Equipo e insumos de computación	\$0 - \$50	M. Office	Asistentes Administrativos	Porcentaje de ejecución del presupuesto de gasto corriente	95% - 110%	Mensual
Mejorar la gestión de cobranzas de la empresa.	Establecimiento de políticas contractuales de cobro.	3	Gerente	Equipo e insumos de computación	\$100 - \$300	M. Office	Gerente	Número de clientes impagos	0 - 1	Anual
Reducir el robo de material en las bodegas secundarias de la empresa.	Mejoramiento de la infraestructura y seguridad de las bodegas.	10	Gerente; Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$4000 - \$5000	M. Office	Gerente	Número de robos a bodegas secundarias	0	Anual
Renovar los vehículos en mal estado de la empresa.	Estudio de propuestas y sustitución de vehículos	12	Gerente; Asist. Administrativos Jefe de Grupos	Equipo e insumos de computación	\$16000 - \$20000	M. Office	Gerente	Número de Vehículos Sustituídos	1	Anual

4 PROPUESTA DE MANEJO DE INVENTARIOS

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

La empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas” dedicada a prestar servicios en el ámbito de la ingeniería eléctrica, no cuenta con un sistema adecuado para la gestión de sus inventarios. Existe una carencia de procedimientos claros y apropiados para los procesos de adquisición, recepción, almacenamiento, manejo, salida y control de los inventarios.

No cabe duda que a lo largo de su existencia la empresa se ha ido adaptando de buena forma a los cambios que ha tenido, y ha superado los retos que se la han presentado, sin embargo la mala gestión de sus inventarios es la causa de muchos problemas que aquejan últimamente a la empresa.

La empresa cuenta actualmente con tres bodegas destinadas para el almacenamiento de sus materiales. La más importante de las tres, es la que se encuentra junto a las instalaciones administrativas de la empresa. En esta bodega se almacena la mayor cantidad de materiales que normalmente son los de mayor rotación, mientras que en las bodegas secundarias se ubica el material que no es de uso constante y aquel material de menor valor, debido a los robos cometidos en los últimos años a dichas bodegas. En el Anexo 1 se presenta imágenes de las tres bodegas con las que cuenta la empresa.

El orden y el cuidado en el manejo de los materiales, son sin duda factores que no han sido debidamente controlados y lo cual genera constantemente pérdida de recursos a la empresa. En el Anexo 2 se presenta varias imágenes que reflejan la falta de orden y cuidado en al manejo de materiales.

El control que aplica la empresa a los inventarios de sus materiales es muy pobre y poco efectivo. Actualmente no se lleva un registro de las cantidades exactas de los diferentes materiales con los que cuenta la empresa, lo cual limita la capacidad de control, que sumado a la falta de procedimientos claros y apropiados del manejo de los inventarios genera problemas de pérdidas, faltantes y robos de material, y afecta en gran medida a la gestión contable y financiera de la empresa.

4.2 FORMULACIÓN DE LA PROPUESTA

La creación de una propuesta de gestión de inventarios para la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas” surge a raíz de los múltiples problemas observados por la falta de un sistema apropiado de manejo de inventarios. Con este motivo se diseña la presente propuesta, que se desarrollara en base a metodologías de registro y control de inventarios, así como procedimientos para la adquisición, recepción, almacenamiento y salida de los mismos. Además se establecerán políticas de apoyo, responsables e indicadores de gestión para el control y evaluación pertinente.

4.2.1 Importancia de la Propuesta

El desarrollo de la presente propuesta servirá como una guía de los procedimientos que deberá seguir la empresa para el adecuado manejo de sus materiales, siendo así una herramienta que pretende erradicar los graves problemas que presenta la empresa en este campo, en base a la asignación adecuada de responsabilidades y a un método adecuado de control y evaluación del cumplimiento de los objetivos establecidos.

4.2.2 Objetivo General

Desarrollar procedimientos, políticas y herramientas que permitan una adecuada gestión y control de los inventarios de la empresa “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”.

4.2.3 Objetivos Específicos

- Estructurar procedimientos para una adecuada gestión y control de los inventarios.
- Establecer modelos de gestión y control de inventarios.
- Elaborar políticas de apoyo que establezcan la forma de llevar a cabo un buen manejo del inventario.

- Diseñar formularios que faciliten la gestión y control del inventario.
- Establecer responsables a las distintas actividades que involucra la gestión de inventarios.

4.3 DISEÑO DE LA PROPUESTA

4.3.1 Método de Valoración de Inventarios

“La valuación de inventarios consiste en asignar los costos históricos específicos de adquisición a las unidades vendidas o a las que quedan en el inventario final.”

(Horngren, Sundem, & Elliott, 2000)

Actualmente existen varios métodos de costeo de inventarios que usan las empresas de acuerdo a sus necesidades. Entre los más comunes se encuentra el método PEPS, que busca dar salida a los materiales o productos que se adquirieron primero, el método UEPS, que por el contrario prioriza la salida de los productos o materiales que entraron últimos, y el método de Promedio Ponderado. Es precisamente este último, el cual se implementará en la empresa.

4.3.1.1 Método de Costeo Promedio Ponderado

El método Promedio Ponderado se basa en el supuesto de que tanto el costo de ventas como el de los inventarios finales deben valorarse a un costo

promedio. Este método es uno de los más utilizados debido principalmente a su facilidad de cálculo.

Forma de valoración utilizado por la relativa facilidad de cálculo y por considerar que se ajusta adecuadamente a la tendencia voluble del mercado, es decir unas veces suben u otras bajan, es conveniente que las mercaderías que estén en este vaivén sean valoradas al Promedio Ponderado. (Bravo, 2002)

La forma de cálculo del costo unitario promedio se da dividiendo el valor total para la cantidad de mercadería existente. Los egresos de materiales se valoran con el último costo promedio calculado. En caso de reingreso de algún material, se lo vuelve a dar entrada al costo con el que se registró su salida, para nuevamente ser parte de la ponderación. En caso de devolución de alguna compra, el material sale del inventario al costo en que se registró la entrada y se procede a realizar nuevamente la ponderación.

El responsable del apropiado registro de los inventarios mediante el método de valuación propuesto será el Jefe de Grupos de la empresa, que tendrá el deber de mantener al día el saldo de inventarios y promover una adecuada gestión de los mismos.

4.3.2 Procedimientos para la Adquisición de Materiales

La adquisición de materiales es toda actividad necesaria para poner a disposición de la empresa, bajo las especificaciones requeridas y el tiempo oportuno, todo material necesario para el cumplimiento de sus operaciones diarias.

4.3.2.1 Políticas

- Antes de realizar la adquisición de un material, se debe verificar la existencia del mismo en bodega.
- Antes de una adquisición se deberá solicitar por lo menos 2 cotizaciones de distintos proveedores.
- El Gerente es el único que puede ejecutar la adquisición de un material previo análisis de la mejor oferta.
- Toda adquisición debe estar respaldada por la documentación respectiva.
- En el caso de proyectos particulares se realizará el pedido de material únicamente cuando se haya efectuado el cobro del anticipo de dicho proyecto.

4.3.2.2 Responsables

El Gerente de la empresa será el responsable de hacer cumplir el proceso de adquisición de materiales, cumpliendo con las políticas establecidas de selección de proveedores y de realizar los pedidos de material previo cobro del anticipo.

El Jefe de grupos será el responsable de verificar la existencia del material requerido antes de realizar una adquisición, controlando el nivel máximo y mínimo de existencia del mismo.

4.3.2.3 Proceso de Adquisición de Materiales

El proceso de adquisición de material inicia cuando un proyecto eléctrico ha sido aprobado por la respectiva institución concesionaria del servicio eléctrico.

Una vez aprobado el proyecto se verifica en el mismo los materiales necesarios para su ejecución, y previo revisión de existencia en bodega de los mismos, se procede a evaluar la cotización de los proveedores para la selección de la mejor oferta. Seleccionada la oferta y efectuado el pago del anticipo por parte del cliente, el gerente procede a realizar el pedido de material.

4.3.2.3.1Flujograma de Proceso

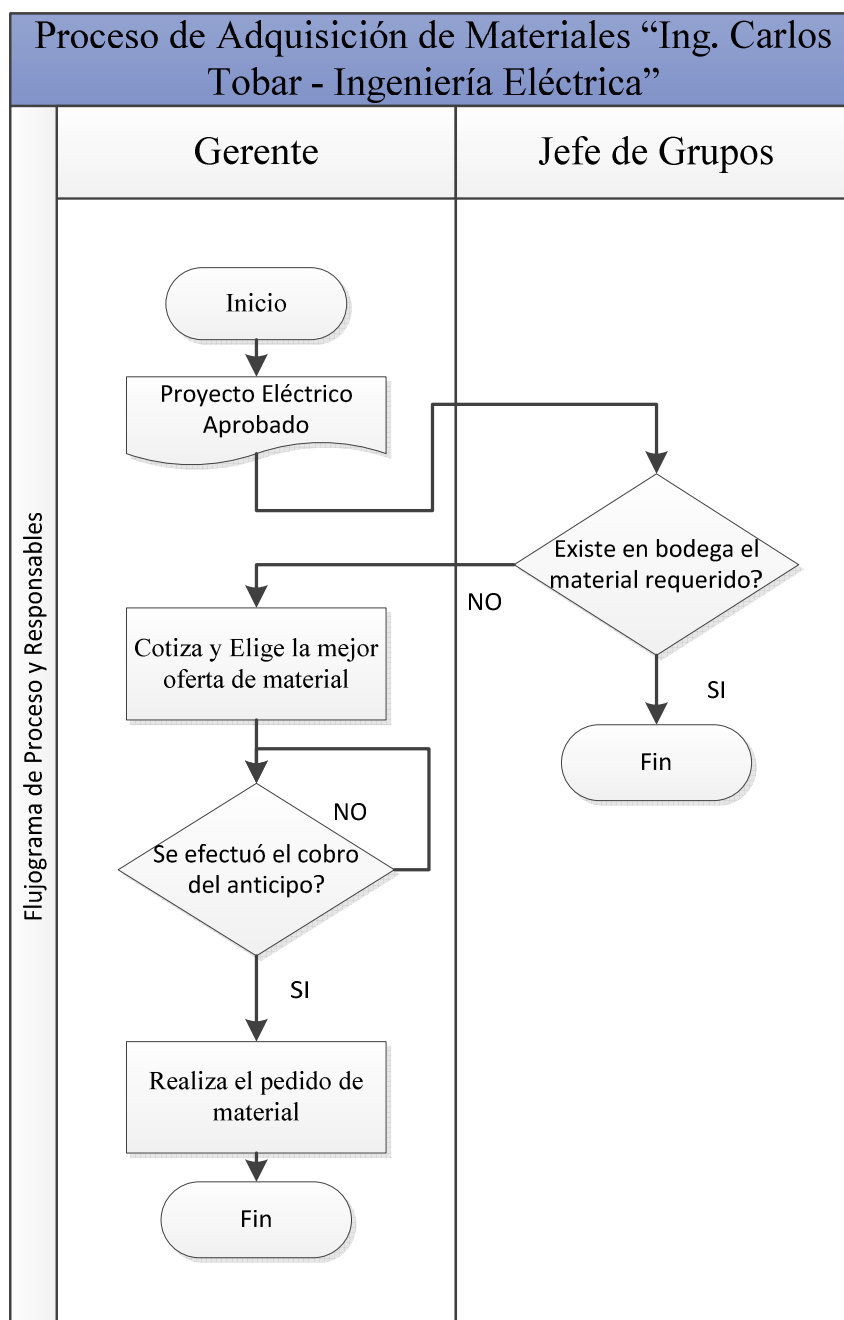


Figura N° 10: Proceso de adquisición de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

4.3.3 Procedimientos para la Recepción y Almacenamiento de Materiales

La recepción y almacenamiento de los materiales involucra el control cuantitativo, cualitativo y de documentación del material, así como su registro de entrada, ubicación y conservación en las bodegas de la empresa.

4.3.3.1 Políticas

- Es deber del Jefe de Grupos verificar que los materiales se ingresan en las condiciones solicitadas.
- Todo ingreso de material debe estar registrado en el kardex de la partida correspondiente.
- Para todo producto nuevo que ingrese se deberá crear la documentación correspondiente para su debido registro.
- El jefe de grupos deberá preparar con anticipación el espacio en bodega para el almacenamiento del material.
- Debe primar el orden en las bodegas.

4.3.3.2 Responsables

El Jefe de Grupos será el responsable de cotejar con la factura, que todo material adquirido se encuentre en buen estado y bajo las características requeridas, así como el almacenamiento ordenado de los mismos.

El Gerente de la empresa tiene la responsabilidad de verificar el cumplimiento correcto de los procedimientos de recepción y almacenamiento de materiales.

4.3.3.3 Proceso de Recepción y Almacenamiento de Materiales

El Gerente deberá entregar al Jefe de Grupos la factura correspondiente a la adquisición del material. Este se encargará de cotejar que el material recibido este en buen estado y cumpla con los requerimientos establecidos, caso contrario notificará al Gerente, quien deberá contactar al proveedor para la respectiva solución.

Una vez que se haya verificado el material, el Jefe de Grupos deberá registrar la entrada de material en la tarjeta kardex correspondiente empleando el método de promedio ponderado, para finalmente proceder a almacenar el material de forma ordenada en la bodega.

4.3.3.3.1Flujograma de Proceso

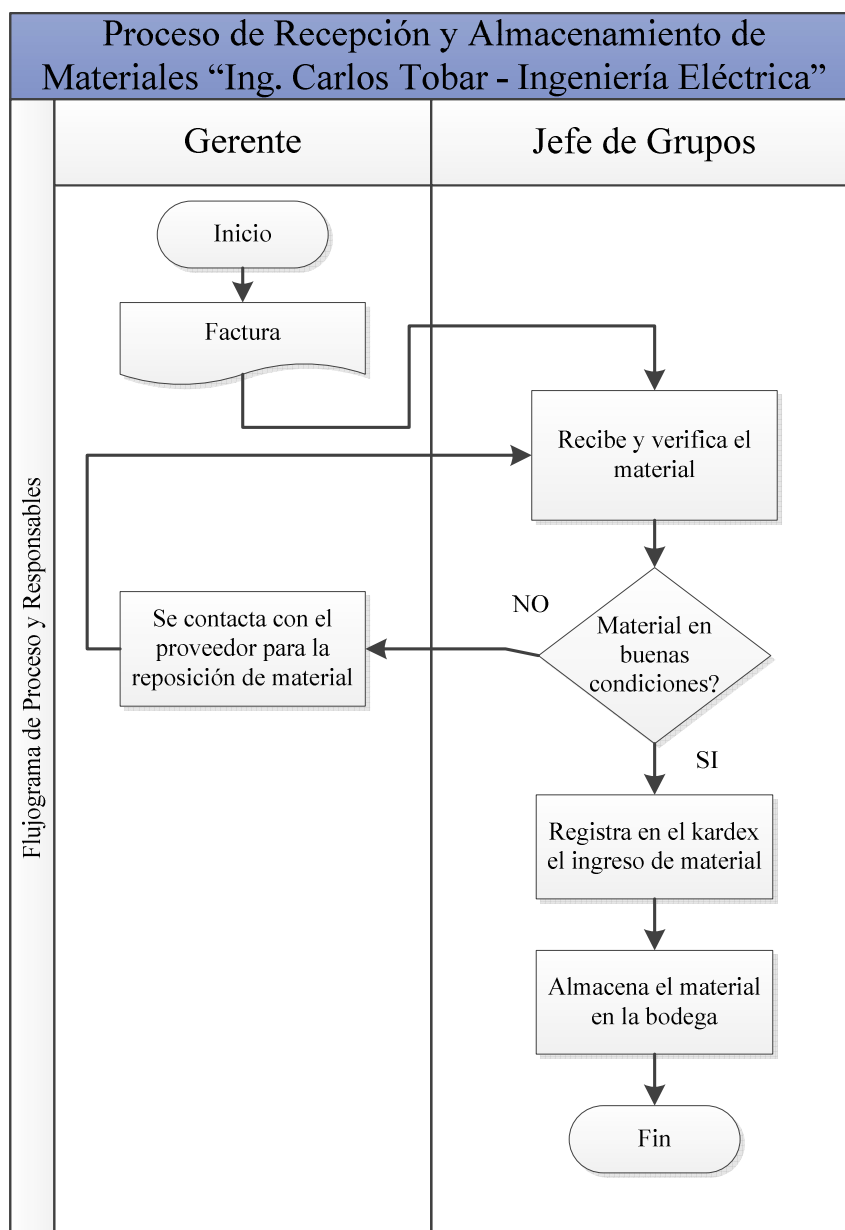


Figura N° 11: Proceso de recepción y almacenamiento de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

4.3.4 Procedimientos para la Salida de Materiales

La salida o despacho de materiales implica tanto el registro como el control adecuado de los materiales al momento de su salida de bodega, que tiene como

objetivo atender a los requerimientos de material y permitir el desarrollo sin contratiempos de las actividades operacionales de la empresa.

4.3.4.1 Políticas

- Toda salida de material deberá ser registrada en la tarjeta kardex.
- El Jefe de Grupos es el único encargado de despachar material.
- Toda entrega de material a los grupos de trabajo debe complementarse con su firma en el libro de despachos.
- El jefe de grupo deberá planificar el despacho de material con anticipación para minimizar el tiempo de espera de los grupos de trabajo.

4.3.4.2 Responsables

El Jefe de grupos es el único responsable del registro en las tarjetas kardex, de toda salida de material. Sera responsable también de llenar el libro de despacho de la empresa.

4.3.4.3 Proceso de Salida de Materiales

El proceso de salida de materiales empieza con la determinación, por parte del Jefe de Grupos, de las cantidades de material requeridos para el trabajo diario correspondiente.

Una vez determinadas la cantidad de material, se verificará su existencia en bodega. Si no se cuenta con la cantidad de material requerido se iniciará con el proceso de adquisición de materiales, caso contrario se procederá a preparar el material y su registro de salida en las tarjetas kardex.

Finalmente el Jefe de Grupos llenara el libro de despacho de material que deberá contar con la firma de responsabilidad del empleado que recibe el material.

4.3.4.3.1Flujograma de Proceso

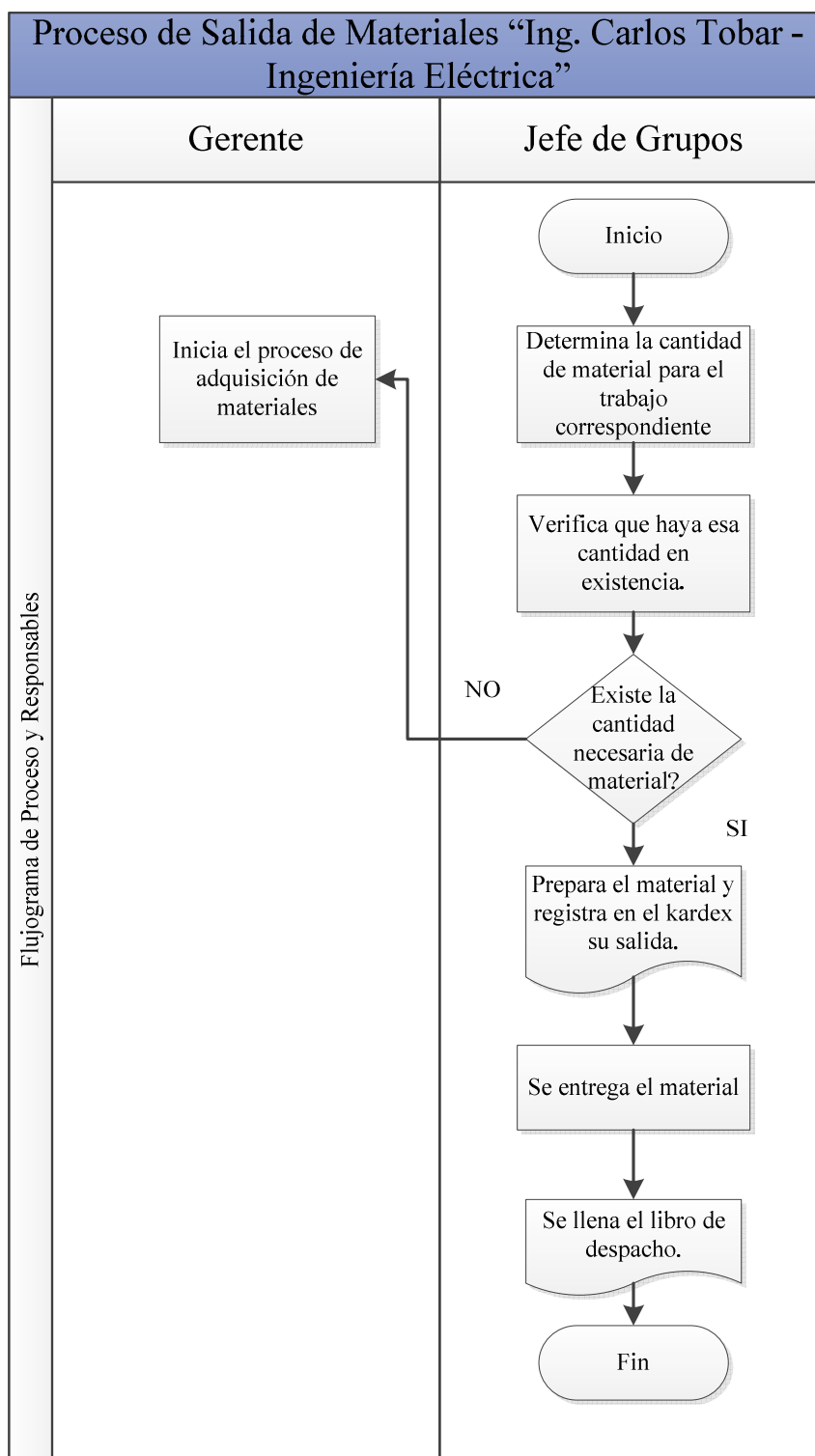


Figura N° 12: Proceso de salida de materiales “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

4.3.5 Control Físico de Inventarios

El control físico de los inventarios consiste en un conteo de los materiales existentes para verificar si existen diferencias entre el registro contable y la existencia física de los mismos. Los objetivos del control físico de inventarios son:

- Evitar pérdidas y sustracciones no autorizadas
- Evitar el deterioro de los materiales
- Mantener al día los registros de la existencia de cada uno de los inventarios.

Es importante que el control físico de los inventarios se lo realice por lo menos una vez al año, aunque lo ideal es efectuarlo periódicamente. El responsable de planificar y ejecutar el control físico de inventarios será el Jefe de Grupos, que a su vez es el único encargado de la gestión de los inventarios de la empresa.

Al momento de realizar el control físico de los inventarios se deberá llenar el acta de control físico de inventarios, diseñada en el presente trabajo, la cual contará con la existencia en kardex del material, el conteo físico realizado, y el detalle del faltante o sobrante de material si es el caso. Esto permitirá tomar las acciones correctivas que se encuentren necesarias.

4.3.6 Control de Rotación y Duración de Inventarios

La rotación de inventarios es un parámetro que permite conocer el número de veces en que el inventario se ha renovado, en otras palabras es el número de veces que se recupera la inversión en existencias. La importancia de este indicador radica en que nos permite evaluar la calidad de la gestión de los abastecimientos y de las prácticas de compra de la empresa. El índice de rotación de inventarios se determina dividiendo el consumo del material a precio de coste para el promedio de existencias en inventario.

La rotación de inventarios es una de las razones financieras utilizadas en las bolsas de valores para analizar la eficiencia en el manejo del almacén de una determinada empresa. Es una prueba de liquidez, ya que la cuenta de activo que analiza es la de inventarios, que es de activo circulante. (Cuevas, 2002)

Índice de Rotación= Consumo a precio de coste / Inventario Promedio

La duración de los inventarios por su parte, nos indica el tiempo que dura el inventario en bodega. Por lo tanto, un nivel alto de este indicador significa que estamos destinando demasiados recursos a dicho inventario, que no tienen una materialización rápida y por lo tanto habrá que tomar acciones correctivas. El índice de duración de inventarios se determina dividiendo el inventario final para el consumo promedio de dicho inventario.

Es la razón entre el inventario final y las ventas promedio del último período. Indica cuantos meses durará el inventario que tiene actualmente si las ventas continúan con un comportamiento más o menos similar al que presenta en el momento del análisis. (Montoya, 2010)

$$\text{Índice de Duración de Inventarios} = 360 / \text{Índice de Rotación}$$

4.3.7 Indicadores de Gestión

Un factor importante dentro de la implementación del presente sistema de gestión de inventarios, es el establecimiento de mecanismos de control y evaluación de la gestión. Para cumplir con esta función se estableció tres indicadores de gestión que permitan medir el desempeño del manejo de inventarios de la empresa a mediano y largo plazo. El gerente de la empresa será el responsable de analizar dichos indicadores de gestión, para evaluar la gestión y tomar acciones correctivas en caso de que sea necesario.

Tabla N° 18: Indicadores de gestión “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS			
INDICADORES DE GESTIÓN DE INVENTARIOS			
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FORMULA	IMPACTO
Exactitud del Inventario	Indica la diferencia en costos del inventario teórico versus el físico	Valor de Diferencia \$ / Valor Total del Inventario \$	Se deberá tomar acciones en orden de minimizar la diferencia entre el valor físico y el teórico del inventario.
Índice de Rotación de Inventario	Indica el número de veces en un periodo que se recupera la inversión en existencias.	Consumo a precio de coste \$ / Inventario Promedio \$	Un elevado índice del indicador refleja una buena gestión de inventarios.
Índice de Duración de Inventarios	Indica cuanto tiempo dura el inventario que se tiene.	360 / Índice de Rotación de Inventario	Mientras menos tiempo permanezca un inventario en la empresa es mejor.

[illegible]

4.3.8.2 Modelo de Libro de Despacho de Material

El libro de despacho de material, es un control extra al manejo de materiales de la empresa. Tiene el propósito de registrar todos los detalles del despacho diario de material. Para esto se ha diseñado el libro en el cual se deberá detallar la fecha de despacho, el material que sale de bodega, la cantidad del material, el trabajo para el cual se destina el material, cualquier observación pertinente, el empleado que se hace cargo del material y su firma de responsabilidad, todo con el objetivo de fortalecer el control de los materiales de la empresa. El responsable del manejo de este libro será el Jefe de Grupos.

Tabla N° 20: Modelo de libro de despacho “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS						
LIBRO DE DESPACHO DE MATERIAL						
RESPONSABLE DESPACHO:						
Fecha	Material	Cantidad	Trabajo Asignado	Observación	Responsable	Firma

4.3.8.3 Acta de Control Físico de Inventarios

Parte del control físico de los inventarios son los inventarios físicos, o sea el recuento que se lleva a cabo para verificar las existencias. Los

procedimientos contables generalmente admitidos obligan a que por lo menos una vez al año se lleve a cabo un inventario físico en los almacenes de la empresa. El objetivo de ese inventario físico es respaldar los estados financieros. (Olavarrieta, 1999, pág. 42)

Tabla N° 21: Acta de control físico de inventarios “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS											
ACTA DE CONTROL FÍSICO DE INVENTARIOS											
Fecha:											
Bodega:											
Artículo	Descripción	Sistema Contable			Cont. Físico	Faltante			Sobrante		
		Cant.	Valor Unit.	Valor Total		Cant.	Valor Unit.	Valor Total	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
TOTAL											
Responsable:											
Observaciones:											

4.4 DESARROLLO DE UN CASO PRÁCTICO

Se aprueba el proyecto por parte de la Empresa Eléctrica Ambato para la instalación de dos transformadores de 400KVA a 480V, y otro de 50KVA A 220V, a la industria recicladora de neumáticos “Verde Neumático”. Dentro de la lista de materiales requeridos para la ejecución se encuentran 6 Seccionadores Porta fusibles Tipo Abierto 15KV/100A.

Procedimiento de Adquisición de Material

Paso 1

El Gerente informa al Jefe de Grupos sobre la necesidad de 6 Seccionadores Porta fusibles Tipo Abierto 15KV/100A. El Jefe de grupos verifica en el kardex y físicamente la existencia del material y en caso de no haber la cantidad necesaria, informa al Gerente para su adquisición.

Paso 2

El Gerente solicitará cotizaciones vía telefónica (Ver ejemplo de cotización en Anexo 3), en el caso de este material a COMELEC, ELECTROLEG S.A. y POLIPROYECTOS, con el objetivo de comparar y elegir la mejor opción. Una vez que se haya efectuado el pago del anticipo por parte de “Verde Neumático” el Gerente procede a realizar el pedido del material.

Procedimiento de Recepción y Almacenamiento de Material

Paso 1

El Gerente entregará la factura al jefe de grupos (Ver ejemplo de Factura en Anexo 4), este se encargará de verificar que los Seccionadores Porta Fusibles sean de tipo abierto 15KV/100A, que todos se encuentren en buen estado, y que se encuentre la cantidad requerida.

Paso 2

El Jefe de Grupos procederá a registrar en la tarjeta Kardex correspondiente, el ingreso de los Seccionadores Porta Fusibles Tipo Abierto 15KV/100A, bajo el método de valuación Promedio Ponderado.

Tabla N° 22: Registro de entrada de material en tarjeta kardex “Ing. Carlos Tobar – CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS												
TARJETA KARDEX												
ARTÍCULO:				SECCIONADOR PORTA FUSIBLE TIPO ABIERTO 15KV/100A								
FECHA			OPERACIÓN	ENTRADAS			SALIDAS			EXISTENCIA		
D	M	A		Cant.	Valor Unit.	Valor Total	Cant.	Valor Unit.	Valor Total	Cant.	Valor Unit.	Valor Total
3	11	15	Ingresar según Factura #001	6	\$67.5	\$405				6	\$67.5	\$405

Paso 3

Una vez registrada la entrada del material el Jefe de Grupos decide donde ubicarlos y procede a almacenar los seccionadores ordenadamente en la bodega correspondiente.


El Jefe de Grupos determina que necesitará 3 Seccionadores Porta Fusibles Tipo Abierto 15KV/100A para el trabajo del día. Comprueba que existen físicamente las unidades requeridas y procede a registrar la salida del mismo en la tarjeta kardex correspondiente.

[illegible]

Paso 2

Una vez registrada la salida, deberá llenar el libro de despacho junto con la firma del empleado que recibe el material.

Tabla N° 24: Registro de salida de material en libro de despacho “Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas”

ING. CARLOS TOBAR - CONSTRUCCIONES ELÉCTRICAS						
LIBRO DE DESPACHO DE MATERIAL						
RESPONSABLE DESPACHO: Patricio Landeta						
Fecha	Material	Cantidad	Trabajo Asignado	Observación	Responsable	Firma
06/12/2015	Seccionador Portafusible Abierto 15KV/100A	3	Instalación de transformadores en Verde Neumático	Ninguna	Miguel Tene	

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El presente capítulo tiene el propósito de exponer las conclusiones obtenidas tras la realización del presente trabajo, y establecer las recomendaciones que se consideren convenientes.

5.1 CONCLUSIONES

- Ing. Carlos Tobar – Construcciones Eléctricas, es una MIPYME que tiene la necesidad urgente de mejorar su gestión administrativa y por sobre todo implementar un sistema de gestión de inventarios que estipule procedimientos, políticas, y métodos de control para salvaguardar sus recursos y mejorar el desempeño en las actividades de la empresa.
- La carencia de planificación y control de los equipos, materiales y suministros de la empresa, ha ocasionado un descuido del área de inventarios, que ha sido el punto de partida para problemas como la pérdida de los materiales y el mal uso de los equipos, que han ocasionado pérdidas económicas a la empresa.
- El presente estudio ha permitido determinar que la empresa carece de una planificación estratégica, lo cual impide a la misma implantar decisiones gerenciales que busquen el logro de sus objetivos.

- Mediante un análisis de la situación actual se determinó que no existe registro de la cantidad exacta de existencia de los distintos inventarios de la empresa, lo cual limita la capacidad de control de los mismos y genera problemas como pérdidas, faltantes y robos de material, además de que afecta en gran medida la gestión contable y financiera de la empresa.
- El presente estudio ha permitido determinar que la empresa no cuenta con procedimientos claros y procesos adecuados, tanto en las áreas operativas como administrativas de la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

- Es de suma importancia implementar tanto la propuesta administrativa como la de gestión de inventarios ya que se encuentran enfocadas en minimizar la realidad problemática de la empresa.
- Es muy importante realizar un seguimiento constante del desarrollo de la estrategias planteadas, con el objetivo de identificar a tiempo cualquier desvío que pueda provocar el incumplimiento de los objetivos, y tomar acciones correctivas oportunamente.
- Es de gran trascendencia para la empresa, el fortalecimiento de su cultura organizacional, y por tanto se debe promulgar la misión, visión, objetivos, políticas y valores en todas las áreas de la empresa.

- Se recomienda el cumplimiento de cada una de las políticas planteadas, debido a que son de gran importancia en el proceso de implementación de las estrategias, y por consiguiente el cumplimiento de los objetivos planteados.
- Es muy importante para garantizar una buena gestión de inventarios, que todo movimiento de los mismos se encuentre registrado al instante en el respectivo documento.
- Se recomienda que los controles físicos de los inventarios se los realiza de manera periódica de tal manera que los registros se encuentren siempre actualizados.
- Es muy importante que el gerente supervise todos los procesos de la empresa, controle el cumplimiento de las actividades asignadas y evalúe los resultados de la presente propuesta.

REFERENCIAS

1. Anzola, S. (2002). *Administración de pequeñas empresas*. México: McGraw Hill.
2. Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). Código Orgánico de la Producción. *Comercio e Inversiones*.
3. Barragán, J., & Pagán, J. (2002). *Administración de las pequeñas y medianas empresas: retos y problemas ante la nueva economía global*. México: Trillas.
4. Bravo, M. (2002). *Contabilidad General*. Quito: Nuevo Día.
5. Cuevas, F. (2002). *Control de Costos y Gastos*. México: Limusa.
6. David, F. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.
7. Ecuador en Cifras. (2014). *Directorio de empresas un paso mas para un futuro sin censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>
8. Harrison, J. (2002). *Fundamentos de la Dirección Estratégica*. España: Paraninfo S.A.
9. Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica, Un enfoque Integrado*. Colombia: McGraw Hill.
10. Horngren, T., Sundem, L., & Elliott, A. (2000). *Introducción a la Contabilidad Financiera*. México: Pearson Educación.
11. Johnson, G., & Scholes, K. (1999). *Dirección Estratégica*. Madrid: Prentice May International Ltd.
12. Montoya, A. (2010). *Administración de Compras*. Bogotá: Ecoe.
13. Muñiz, L. (2003). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. Barcelona: Gestión 2000 S.A.
14. Ogalla, F. (2005). *Sistema de Gestión: Una guía práctica*. Madrid: Editorial Díaz de Santos.
15. Olavarrieta, J. (1999). *Conceptos generales de productividad, sistemas, normalización y competitividad*. México: Universidad Iberoamericana.
16. Porter, M. (Noviembre de 1996). What is Strategy? harvard Business Review.

17. Robbins, S. (2005). *Administración*. México: Pearson Education.
18. Rodriguez, L. (1997). *Planificación y dirección de la pequeña empresa*. México: Continental S.A.
19. Servicios de Rentas Internas, SRI. (2015). *PYMES*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/32>
20. Starr, M., & Miller, D. (1979). *Control de Inventarios: Teoría y Práctica*. México: Diana S.A.
21. Varela, R. (2001). *Innovación Empresarial, Ciencia y arte en la creación de empresas*. Bogotá: Prentice Hall.
22. Wheelen, T. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1: Imágenes de las bodegas de la empresa

BODEGA PRINCIPAL





BODEGA 2





BODEGA 3

Anexo 2: Imágenes de los materiales de la empresa



Anexo 3: Ejemplo de cotización de la empresa



COTIZACIÓN 00004032

RUC: 0992421150001 // DIR.: KM. 10.5 VÍA DAULE // PBX: (593+4) 3702700 // FAX: (593+4) 3702701 // E-MAIL: VENTAS@COMIELEC.COM.EC // GUAYAQUIL - ECUADOR

COTIZACIÓN

Nombre / R. Social: TOBAR LANDETA CARLOS EDMUNDO

Ciudad: AMBATO **Dirección:** P. BAROJA #630 Y AV. M. SAENZ **Cod:** 0000114

Vendedor: LOPEZ MAGALY **Celular:** 0991519282 **E-mail:** mlopez@inatra.com

FECHA DE EMISIÓN

DÍA	MES	AÑO	HORA
30	10	2013	10:35

CANT	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	VALOR UNIT	VALOR TOTAL
18 UND	SECCIONADOR FUSIBLE UNIPOLAR 15 KV - 110 KV BIL - 100 AMP. CÓDIGO COMIELEC: COSE0002	66.5000	1,197.00
18 UND	PARARRAYO POLIMERICO 10 KV - 8.4 KV MCOV CÓDIGO COMIELEC: COPR0002	41.5000	747.00
50 UND	VARILLA PUESTA A TIERRA COPPERWELD (5/8" X 1,80 MTS) CÓDIGO COMIELEC: COPP0042	10.2500	512.50

SÓN: DOS MIL SETECIENTOS CINCUENTA Y UN Y 28 / 100

CONDICIONES COMERCIALES

Condiciones de pago: CHEQUE A 30 -45 DIAS


Tiempo de entrega: **INMEDIATO** Después de recibir la orden de compra y el pago.

Validez de la oferta: 7 días a partir de la fecha de esta cotización.

Lugar de entrega: Bodegas COMIELEC

SUB-TOTAL (1):	2,456.50
DESCUENTO ():	0.00
SUB-TOTAL (2):	2,456.50
I.V.A. 12%:	294.78
TOTAL:	2,751.28

Anexo 4: Ejemplo de factura de la empresa



COMERCIALIZADORA ELÉCTRICA S.A. COMELEC

FACTURA 001-001-00 0011454

No. Autorización S.R.I 1115684420
 Fecha de Autorización: 03/OCTUBRE/2014
 E-MAIL: VENTAS@COMELEC.COM.EC // GUAYAQUIL - ECUADOR

R.U.C.: 0992421150001 // DIR.: VÍA A DAULE KM. 10.5 S/N LOS VERGELES // PBX: (593+4) 3702700 // FAX: (593+4) 3702701

FACTURA

Nombre / R. Social: TOSAR LANDETA CARLOS EDMUNDO

R.U.C. / C.I.: 1703897826024 Cod: 000014 Teléfono: 03 2 841651 Fax: _____

Dirección: P. BAROJA #530 Y AV. M. SAENZ

Cotización N°: 00006488 Guía N°: 000000000013379

FECHA DE EMISIÓN			FECHA VENCIMIENTO Y PAGO		
DÍA	MES	AÑO	DÍA	MES	AÑO
12	2	2015	14	3	2015

VENDEDOR: CHACHA RUBEN

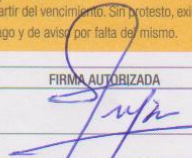
CONDICIONES DE PAGO: 30 DIAS

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
30 UND	SECCIONADOR FUSIBLE UNIPOLAR 15 KV - 110 KV BIL - COOPER POWE	67.50	2025.00

SALIDA LA MERCADERÍA NO SE ACEPTAN DEVOLUCIONES

SON: DOS MIL DOSCIENTOS SESENTA Y OCHO CON 00 / 100 DOLARES AMERICANOS


Pagaré.- Recibo la mercadería arriba detallada a mi entera satisfacción, en calidad y cantidad. El debo y pagaré incondicionalmente a la orden de COMERCIALIZADORA ELECTRICA S.A. COMELEC en Guayaquil, el valor constante en esta factura. Renuncio fuero y domicilio, y me someto a los jueces de la ciudad de Guayaquil en la vía ejecutiva. Los valores en dólares deben ser cancelados en la misma moneda. En caso de atraso reconoceré el interés de mora vigente, honorarios y gastos de cobranzas a partir del vencimiento. Sin protesto, eximiendo a COMERCIALIZADORA ELECTRICA S.A. COMELEC de presentación para el pago y de aviso por falta del mismo.

ELABORADO POR	FIRMA AUTORIZADA	ACEPTACIÓN Y RECIBÍ CONFORME
		


SUBTOTAL \$	\$ 2,025.00
DESCUENTOS \$	0.00
SUB.-TOTAL BASE IVA 0%	0.00
SUB-T. BASE IVA 12%	2,025.00 /
IVA 12%	\$ 243.00 /
TOTAL A PAGAR DOLARES	\$ 2268.00 /

ORIGINAL NEGOCIABLE: ADQUIRENTE / COPIA 1 NO NEGOCIABLE: EMISOR
 COPIA 2 NO NEGOCIABLE: EMISOR - SIN DERECHO A CRÉDITO TRIBUTARIO

FORMAS DE PAGO






CTA. CORRIENTE N° 0025025105 / COMELEC S.A.



CTA. CORRIENTE N° 04988159 / COMELEC S.A.

ACEPTAMOS:

ANTES DE EMITIR LA FACTURA DEBEN SER CANCELADOS LOS PAGOS DE LA FACTURA ANTERIOR. AUTORIZACIÓN No. 1077 - VALIDO PARA SU EMISIÓN HASTA 03/OCTUBRE/2015 - N° 11101 - 1300